وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جـامعة الجزائر 3
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

الموضوع:

تفـعيل دور المـوارد البشريـــة في تنميــــة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
(دراسة ميدانية)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: التحقيقات الإقتصادية الكبرى و سبر الآراء

من إعداد الطالبة:
بن مبروك نبيلة

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: خليد علي

أعضاء لجنة المناقشة:

جنوحات فضيلة – أستاذة التعليم العالي.................................. رئيسا
خلـــيد علــــي – أستاذ التعليم العالي.................................. مقررا
سواكري مباركة – أستاذة التعليم العالي .... عضوا
مكيد علــــــي – أستاذ التعليم العالي .... عضوا
بعداش مسيكـة – أستاذة التعليم العالي .... عضوا
خير قـــــدور – أستاذ محاضر – أ – .... عضوا

السنة الجامعية
2016 -2017

كلمة شكر

لله الحمد و الشكر على ما أنعم و تكرم...

أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف

الدكتور خليد علي

على توجيهاته و نصائحه

و صبره إلى غاية إتمام هذا العمـل

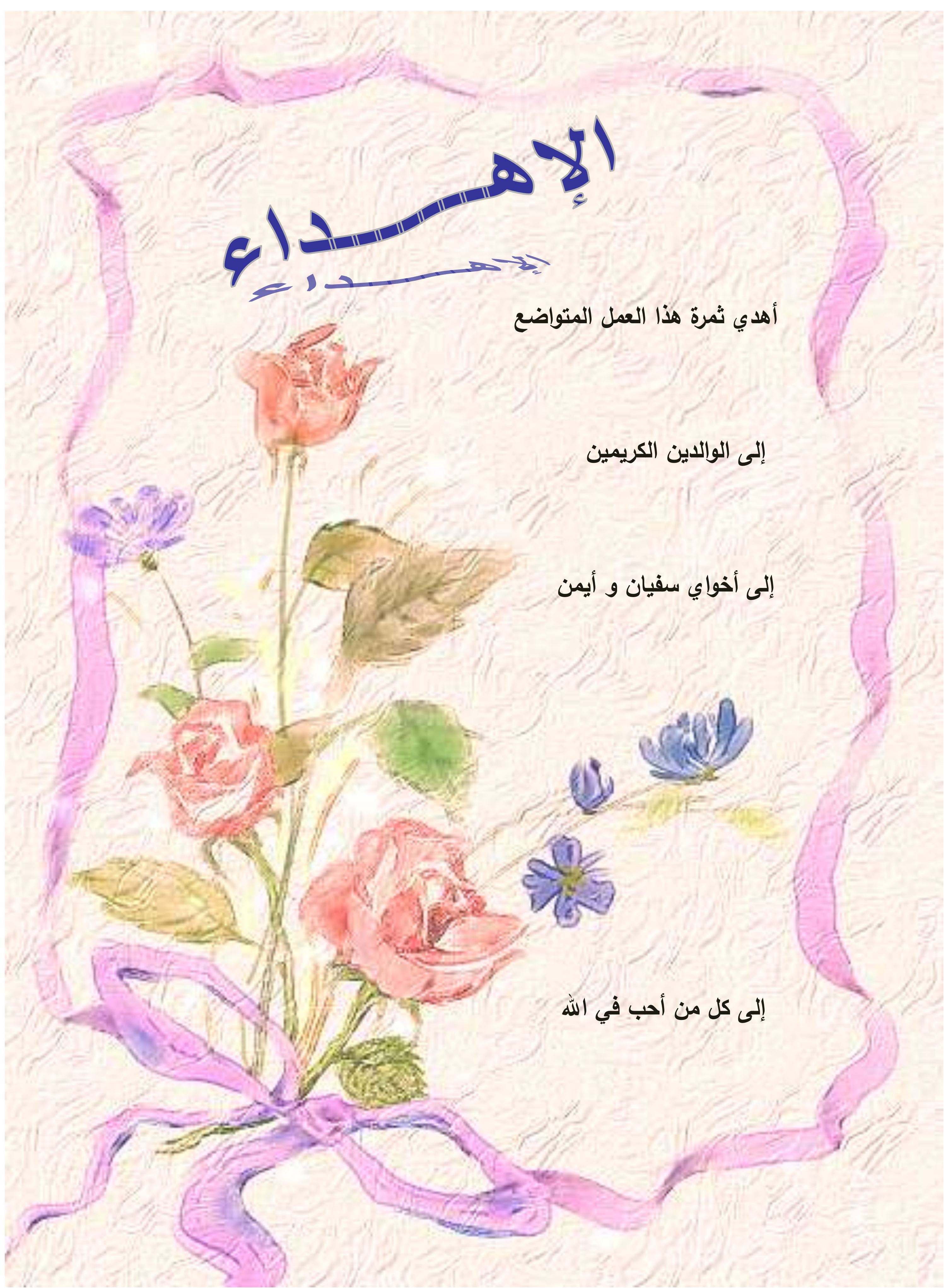
إلى كل الذين ساعدوني

على إنجاز هذا العمــل

خنساء و عبد الباسط

و خاصة سهام

الإهـــــداء



أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين

إلى أخواي سفيان و أيمن

إلى كل من أحب في الله

الفهرس

الصفحة

الفصل الأول: مداخيل تنمية و تفعيل دور الموارد البشرية

الفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي التحليلي لتفعيل دور الموارد البشرية

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص:

لقد عرفت الجزائر شأنها شأن العديد من دول العالم عدة صدمات كان لها الأثر على القطاع الإقتصادي، و ذلك نتيجة تسارع التطورات التكنولوجية يوما بعد يوم، الأمر الذي فرض عليها حتمية التغير لتجاوز القيود، فكانت البداية بقيامها بعدة إصلاحات هيكلية مست القطاع لإعادة التوازنات الكلية للإقتصاد الوطني، و التي كان أولها الإتجاه نحو الإقتصاد الحر، فضلا عن إصدار عدة قوانين التي سيرت قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه الأخيرة التي تعتبر أحد البدائل التي عولت عليها الجزائر لمحاولة إنعاش الإقتصاد، فإستحدثت عدة هيئات لمحاولة الإرتقاء بهذا النسيج، بهدف تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات و المهارات، و لذا تعتبر الموارد البشرية دعامة حقيقية تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التنمية، و لذا كان لزاما على هذه الأخيرة إعتماد طرق و كيفيات لتفعيل دور مواردها البشرية.

Résumé :

L'Algérie a connu, comme de nombreux pays à travers le monde plusieurs chocs qui ont eu un impact sur le secteur économique, et ce suite à de l'accélération et l'évolution technologique, jour après jour, qui a imposé l'inévitabilité du changement pour surmonter les obstacles, au début c'était les réformes du secteur structurel pour rétablir les équilibres de l'économie nationale.

Et ce fut la première est la tendance vers l'économie de marché libre, ainsi que l'émission de plusieurs lois qui régit les PME. Ce dernier qui est considéré comme l'une des alternatives qui comptaient sur l'Algérie pour tenter de relancer l'économie, elle a introduit plusieurs corps pour essayer la mise à niveau de ce tissu, afin d'atteindre les capacités et les compétences d'investissement efficaces, et considère donc les ressources humaines comme véritable pilier dépendra des PME pour réaliser le développement, et a donc dû ce dernier adoptant des moyens et des modalités d'activation du rôle des ressources humaines, qui ouvre la porte de sa créativité et de l'innovation.

المقدمة العامة

المقـدمــة العامـــة:

إن الجزائر بلد غني و فقير في نفس الوقت، للتبعية التي يعيشها و التي تعتمد على إيرادات الذهب الأسود، فإرتفاع هذه الإيرادات مرهون بإرتفاع سعر البترول، و أي إنخفاض يؤدي إلى العكس، و هذا هو السبب الرئيسي الذي يجعل من الجزائر دائما تعيش في تبعية للغير أي الدول المتقدمة، لغياب القطاعات الأخرى التي يمكن أن تعمل على الموازنة لتدارك التبعية الموجهة، و لذا فالسبيل لمعالجة هذه التبعية المسيرة هو فتح المجال لقطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات لمحاولة النهوض بالإقتصاد.

إن المتتبع لإستراتيجية الجزائر في إطار النهوض بالإقتصاد يتعرف على أحد البدائل التي إحتضنتها و ركزت عليها و دعمتها، ألا و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كبديل لقطاع المحروقات في ظل عالم تسوده العولمة و المنافسة الشديدة و التطورات التكنولوجية المتزايدة يوما بعد يوم، و لذا زاد إدراك المسؤولين و كذا المؤسسات الإقتصادية بمسألة حتمية التكيف و التأقلم لتجاوز كل الحواجز و القيود التي تفرضها البيئة الدولية، و لذا كان قبول إحتضان هذا القطاع الحل الأمثل للجزائر.

فأصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشهد منافسة قوية سواءا في مجال حجم الإنتاج أو جودة المنتج أو الخدمات، و لذا تبقى الجهود التي تبذلها الدولة لتعزيز فرص العمل في إطار هذه الأخيرة، كلها عوامل يرجح أن تعزز مناخ الأعمال لتحقيق التنمية، لكن في خضم كل ذلك يبقى صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المسؤول الأول عن ذلك، فضلا عن جل الموارد البشرية العاملة بها، و لذا يبقى لزاما على الكل إيجاد السبل الكفيلة للإرتقاء بهذا النسيج المؤسساتي.

لكن الإنفتاح المتزايد للأسواق العالمية وضع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على آدائها التنافسي، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التحول نحو التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية، كنظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال إعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و برامج تعمل على تحسين آداء الموارد البشرية، فتحقق بذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزة تنافسية على المدى الطويل.

و لذا تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في العاملين بمختلف مستوياتهم و تخصصاتهم، دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، و تحقيق الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية للعاملين من جهة أخرى. و لهذا يجب أن تكون هذه الموارد أكثر مهارة و كفاءة و قدرة و معرفة، و لا يتأتى ذلك إلا إذا تم الإستثمار فيها بكثافة في كل الوظائف و على كل المستويات، لتفعيل قدرتها على التفكير و الإبداع، و بالتالي تفعيل دورها.

1. الإشكاليـــة:

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية الموجودة داخل المؤسسات، فالرأسمال المادي و الموارد الطبيعية رغم أهميتهما و ضرورة توفرهما، إلا أنهما لا يحققان التنمية دون توفر المورد الكفء و المدرب و المعد إعدادا جيدا لتحقيق التنمية الشاملة، و لذا تظهر عدة عوامل تلعب دورا هاما في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بما أن لتفعيل إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في ذلك، فكيف يمكن أن نقوم بتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التركيز على الموارد البشرية، لأن الثروة تكمن في الخدمة التي ستقدمها هذه الموارد، و ليكون هذا التقديم في مستوى معياري يقدر بالثروة يجب أن تكون هذه الأخيرة فعالة، الأمر الذي يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هي العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟

2. الأسئلة الفرعـية:

حتى تتيسر لنا السيطرة على جوانب الموضوع إرتأينا إلى تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هو واقع الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

2/ ما هي متطلبات تأهيل و تفعيل هذه الموارد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

3/ ما هو واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟

3. الفـرضـيـات:

محاولة منا لفهم الموضوع و الإحاطة بجوانبه إستعنا بأربع فرضيات نراها موجهة لمسار البحث:

الفرضية الأولى: التدريب والتحفيز يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرضية الثانية: المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرضية الثالثة: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرضية الرابعة: مدة الخبرة المهنية تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

4. أهميـة البحـث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع الذي نعالجه و إسهامه في إلقاء الضوء حول الموارد البشرية، و دورها في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية؛
- التطرق الى دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

5. أسباب إختيار الموضوع:

هناك مبررات موضوعية و شخصية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع تتمثل في:

- كثرة الحديث عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحقيق التنمية؛
- كثرة الإهتمام و الحديث عن الموارد البشرية في السنوات الأخيرة؛
- محاولة إعطاء صورة عن التجربة الجزائرية في هذا المجال بإعتبارها من الدول الإفريقية النامية التي تسعى جاهدة لمواكبة ما يحدث في العالم من تغيرات؛
- الدافع الشخصي في تجسيد تخصصي للقيام بسبر للآراء و القيام بالمعالجة الميدانية التي أستطيع من خلالها إكتساب معرفة.

6. أهـداف البحـث:

إضافة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية و إختبار صحة الفرضيات يهدف البحث إلى:

- إبراز أهمية تفعيل الموارد البشرية و دورها في تحقيق التنمية ؛
- تسليط الضوء على ما حققته الجزائر في مجال تفعيل الموارد البشرية؛
- المساهمة في توفير المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع لكي تكون في متناول المهتمين.

7. منهـج الدراسـة:

من أجل إختبار صحة الفرضيات إعتمدت المنهج التاريخي و التحليلي بالنسبة للفصلين الأول والثاني، في حين إتبعت المنهج الوصفي التحليلي و الإستقصائي في الفصل الثالث الخاص بالدراسة الميدانية، عن طريق سبر للآراء لعينة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و للتطرق لمختلف هذه الفصول، تم الإعتماد على مراجع مختلفة لها علاقة بصلب الموضوع، بالإضافة إلى إستخدام ملتقيات و تقارير و كذا إحصائيات، كما حاولت البحث عن معلومات جديدة من خلال محركات البحث الإلكترونية و ذلك عبر زيارة مواقع مختلفة.

8. حدود الدراســـة:

إرتأينا أن تكون الدراسة التطبيقية مقتصرة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حدود ولاية الجزائر العاصمة للقيام بدراسة إحصائية، نحاول من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة، و إختبار الفرضيات المطروحة.

9. الدراسـات السـابقة:

في ظل تحقيق أهداف البحث الذي تميز بندرة الدراسات السابقة المعالجة لنفس الموضوع، تم الإعتماد على بعض المذكرات و الرسائل التي تطرقت إلى جزء معين من البحث نذكر بعضا منها كالتالي:

– يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر – دراسة ميدانية– أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، جانفي 2005. حيث تطرق فيها إلى التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و مساهمتها في الإقتصاد، مميزاتها، الأهمية و كذا أنواعها، و نماذج ترقيتها، دون التطرق إلى عمل الموارد البشرية بها.

– حسين يرقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية– حالة مؤسسة سونطراك– أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007. حيث تطرق فيها إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و كذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دون التطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

– لطفي شعباني، دور التحفيز الجبائي و الإدخار البورصي في تنشيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع دراسة حالة الجزائر– الفترة 2005– 2011، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013. حيث تم التطرق فيها إلى واقع تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحقيق التنمية، دون التطرق إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق هذه التنمية.

10. الصعـوبــات:

على ضوء تحقيق الأهداف السابقة واجهت مجموعة من الصعوبات و العراقيل، تمثلت أساسا في صعوبة الحصول على الإحصائيات الجديدة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مباشرة من الوزارة، و عدم وجود مراجع تخص التجربة الجزائرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى صعوبة عملية السبر ميدانيا، و التي تقوم على أساس الوسائط هذا من جهة، و من

جهة أخرى عدم الوعي من طرف الأفراد و إحتكار المعلومات، و صعوبة تقبل مثل هذا النوع من الدراسات الذي لا يعود على الفرد ذاته بفائدة مادية.

11. هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية و الفرضيات المطروحة أعلاه قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: مداخيل تنمية و تفعيل دور الموارد البشرية

و قد قسم هذا الفصل إلى مبحثين يضم المبحث الأول مدخل للموارد البشرية، أما المبحث الثاني خصص لطرق و كيفيات تفعيل دور الموارد البشرية.

- الفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين يخص المبحث الأول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال التحولات الإقتصادية، أما المبحث الثاني خصص لوضعية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

- الفصل الثالث: الجانب التطبيقي التحليلي لتفعيل دور الموارد البشرية

و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين يخص المبحث الأول تصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني خصص للتحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات.

الفصل الأول

مداخيل تنمية و تفعيل دور الموارد البشرية

تمهيد:

لقد عرف العالم تطورات و إهتمامات كثيرة على مختلف الأصعدة، سواءا من طرف رجال الأعمال أو الإداريين، أو حتى المسؤولين في الدولة، حيث بات الإهتمام بالعنصر البشري حديث الساعة، فالنظرة القديمة ترتكز على أن هذا الأخير يقوم بإعتماد مجموعة من الطرق و الأساليب في العمل التي تضمن نجاح المؤسسة، لكن الإهتمام اليوم إنصب على كيفية الإعتناء بهذا العصب المتحرك من جميع الجوانب، لضمان الإستمرارية في النجاح في خضم التطورات العالمية، و التحديات الجديدة، و على هذا الأساس يهدف الفصل الأول المعنون بمداخيل تنمية و تفعيل دور الموارد البشرية إلى إبراز دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: طرق و كيفيات تفعيل دور الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية

منذ مطلع التسعينيات من القرن العشرين هناك إهتمام متزايد بالموارد البشرية بإعتبارها من أهم الموارد المتاحة في المؤسسات، و التي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة، و لقد زادت تلك الأهمية بدور الموارد البشرية على حساب الإهتمام التقليدي بالعنصرين، و هما رأس المال و التكنولوجيا، ذلك أن رأس المال يمكن الحصول عليه من مصادر التمويل المختلفة، كما يمكن تقليد أو شراء التكنولوجيا، في حين يصعب تقليد النجاح المتعلق بمنظومة إدارة الموارد البشرية، و من أجل الوقوف على إبراز كل النقاط المتعلقة بهذا المبحث، قمنا بتقسيمه إلى مطلبين، المطلب الأول يتعلق بماهية الموارد البشرية، أما المطلب الثاني يتعلق بماهية إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية بمختلف فئاتها و مستوياتها و تخصصاتها، من أهم العناصر المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل هي الدعامة الحقيقية التي تستند عليها، و لتوضيح ذلك سنتطرق لمفهوم الموارد البشرية و تنميتها ثم الأهمية و الأهداف.

1/ مفهوم الموارد البشرية وتنميتها:

إن النظرة القديمة للأفراد كانت ترتكز على القوة العضلية و البدنية و كذا المادية أي الخصائص الفيزيولوجية فقط، بالإضافة إلى ذلك ينظر لها على أنها تشكل عبء على المؤسسة إذا كانت بأحجام كبيرة، لكن النظرة الجديدة غيرت المفهوم الذي كان سائدا من مصطلح الأفراد إلى الموارد البشرية، حيث كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بإعتبار الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بإستخدام عدة مصطلحات للإشارة إلى المورد البشري فيما يلي أهمها:[1]

العاملون: يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المؤسسة؛

المستخدمون: يستخدم هذا المصطلح إذا كان إرتباط العاملين بالمؤسسة بموجب عقد إستخدام دائم؛

العمال: يشير الى العاملين في نشاط الإنتاج و الذين يدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز و ليس الزمن و كذلك لمن تستعين بهم المؤسسة بشكل وقتي؛

القوى العاملة: يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى و الأعلى لسن العمل و تتوافر لديهم القدرة على العمل، بجانب الرغبة فيه و البحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 18- 19.

فبعد أن قسمت الموارد الإقتصادية إلى موارد ملموسة و أخرى غير ملموسة، قسم المورد البشري إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الإقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة و التي تملك القدرة و الرغبة و التي تسمح الظروف الإجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيلها، و هي محور إهتمامنا، أما المجموعة الثانية فهي غير الإقتصادية و التي تشير الى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط إقتصادي"[1]

و بالتالي إذا تم إستخدام الموارد البشرية الإقتصادية بطريقة فعالة، فإنها تحقق منفعة شأنها شأن المورد المالي، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، و لذا فإن الموارد البشرية في أي مؤسسة لا بد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي، و ذلك لما تمتلكه من قدرات ذهنية و إمكانيات في التفكير و الإبداع و التطوير. و لهذا نجد الكثير من الباحثين حاولوا إعطاء تعاريف للموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم، و طموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.[2]

كما يعرفها "حسن إبراهيم بلوط" بأنها: " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات "[3]

كما يعرفها "عمر وصفي عقيلي" بأنها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط و النظم و السياسات و الإجراءات التي تنظم مهامهم و تنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"[4].

من خلال هذه التعاريف نستنتج أنه بإمكاننا النظر إلى الموارد البشرية كنظام حيوي يؤثر و يتأثر بالمتغيرات المحيطة به، و ذلك بإعتباره مزيجا من عدة عوامل تشكل مدخلاته و مخرجاته من جهة؛ و من جهة أخرى يمكن أن نعتبر المورد البشري كرأس مال بشري و فكري لتفوقه و تحكمه في الرأس المال المادي، الذي كان يمثل أساس نجاح المؤسسة و تميزها.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص50.

[2] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004، ص25.

[3] حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

[4] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص11.

فمصطلح رأس المال البشري هو مجموعة المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة في العنصر البشري، و لكن مع الإنتقال إلى عصر المعلومات إرتكز الإهتمام على رأس المال الفكري.

و بصفة عامة يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، كما يعرف أيضا بأنه ناتج التفاعلات بين خبرات و معارف كل الموارد البشرية بالمؤسسة و الذي يساعد على تحسين كفاءتها[1].

من هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن رأس المال الفكري يعد من أهم الأصول الغير مادية التي يمكن أن تحقق الزيادة في الإيرادات و الإنتاج و الخدمات، شرط أن تقوم هذه المؤسسات بتنمية هذه الأصول للوصول إلى إستخدام طاقاتها الفكرية و الإبداعية، بإعتبارها مصدر القدرات و خزان الإبتكار و الإبداع، و هذا ما رسخ الإقتناع بضرورة تنمية الموارد البشرية للنهوض بالمعرفة و المهارات و تحسين سلوك الأفراد داخل المؤسسة لفائدتهم الشخصية و المهنية على حد سواء.

و لذا تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر إستعدادا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم"[2]

كما تعرف بأنها " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة، و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة، و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و إمكانياته، و القادرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب، و الرغبة في أداء الأعمال بإستخدام ما لديها من قدرات و مهارات" [3]

كذلك تعرف بأنها " تلك الجهود المخططة و المنفذة لتنمية مهارات و ترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، بما يعظم من فعالية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة" [4]

2/أهمية تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية العصب المحرك للتنمية الإقتصادية، فرغم توفر الموارد سواءا كانت إقتصادية أو غير إقتصادية، مادية جارية أو ثابتة، فإنها لا تحقق شيء دون توفر الموارد البشرية التي ستقوم بالعمل و الإنتاج للسلع و الخدمات، و ذلك لتلبية حاجات الأفراد الغير محدودة، و لن يتأتى ذلك إلا

[1] عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 66.

[2] عبد الهادي درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 301.

[3] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

[4] مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص197.

إذا قامت المؤسسة بتوفير الكفاءات الجيدة القادرة على الآداء و العطاء المتميز، أي ما يعرف بالكفاءات المحورية، للوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية، حيث تعرف هذه الأخيرة أي الكفاءات المحوية على أنها " مجموعة المهارات الناتجة عن التداخل و التفاعل الإيجابي الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها و تراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة".[1]

كما تعرف أيضا على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، و الأصول الملموسة و غير الملموسة ذات الطابع الخاص، و التكنولوجيا الفائقة المستوى، و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا، و قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".[2]

و يرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات، لأن بقاء و إستمرار المؤسسة أو إنسحابها مرهون بها، و لذا على المؤسسة الإهتمام بهذه الكفاءات، من خلال الإعتماد على أسس موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، من خلال توفير بيئة عمل مؤثرة إيجابيا على روحهم المعنوية، بالإضافة إلى تطوير أنماط سلوكاتهم العملية، و يتم ذلك بالإستثمار في الموارد البشرية باللجوء إلى التطوير عن طريق التدريب، بعد حصر الإحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عملية التعليم و التكوين، و هذا للمحافظة على صفة الكفاءة المحوية، حيث يمكن إبراز أهمية هذا الإستثمار من خلال:[3]

- تنمية القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية و زيادة الربحية؛
- تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين و تقديم خدمات و منتجات مميزة؛
- مع تزايد المنافسة أصبحت المعرفة العلمية من أكثر العناصر فعالية في التنمية الإقتصادية المستدامة.

لذلك يمكن القول[4] أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من المعدات و الأدوات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي، و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية القابلة للتأهيل و التدريب و التطوير، و بالتالي يمكن حصر أهمية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:[5]

---

[1] الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس 2004 ص 264.

[2] نفس المرجع و الصفحة السابقين.

[3] ناصر مراد، الإستثمار في الرأس مال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد العاشر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 79.

[4] محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس 2004، ص 28.

[5] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات و قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة و عددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة و إنتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة.

3/ أهداف تنمية الموارد البشرية: إن الهدف من تنمية الموارد البشرية هو تحديد المهارات و الخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد، و كذا تحليل الفرص و الخطط المستقبلية من أجل: [1]

- تحقيق مستويات عالية و كبيرة من الدافعية لدى الموارد البشرية نحو العمل في المؤسسة؛
- تحقيق درجات عالية من الإخلاص و الولاء من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المؤسسة؛
- تحقيق درجات عالية من الإلتزام في نفوس الموارد البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المؤسسة؛
- توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة و الخاصة، و سمعة المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالعناصر الأخرى الداخلة في العملية الإنتاجية، و من أجل إعطاء نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية، سنحاول أن نتعرف أولا على مفهومها و التطور التاريخي لها، ثم نتطرق إلى مقوماتها و كذا الأهمية و الأهداف.

1/ مفهومها والتطور التاريخي لها

.1.1 المفهوم:

يعرفها "Peritti" بأنها: " إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين آداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الآداء الكلي للمؤسسة، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، و بين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل"[2].

---

[1] علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الإئتمانية و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 46.

[2] Jean Marie Peritti, Gestion du ressources humaines,vuibert,2eme edition,paris,1998,p 32.

كما يعرفها "French" بأنها: "عملية إستخدام و إختيار و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"

كما يعرفها كل من "C.Mgres" و "P.Pigros" أنها: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا إستخدام قدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية "[1]

كما يعرفها "Jean Pierre Citeau " على أنها: " الإدارة التي تساهم في البحث عن أفضل فعالية للمؤسسات من خلال:

- ترقية و تنفيذ أفضل تخصيص للموارد البشرية؛
- تعبئة طاقات كل مورد و تأليف الطموحات الفردية و الجماعية حول نشاط و نمو المؤسسات"[2].

كما يعرفها "Serge Panczuk" بأنها: " ممارسة ماهرة تأخذ بعين الإعتبار مختلف الأقسام التي تهتم بالأجور و التوظيف و الترقية من أجل إيجاد حلول تتلائم مع التغيرات الراهنة".[3]

كما يعرفها "Jacqueline Barraud" على أنها: "إحدى وظائف الإدارة العامة التي تهتم بشؤون الموارد البشرية، من خلال توظيفها، و تسيير المؤهلات، و الكفاءات، و قيادة المهارات، بما يساهم في عصرنة المؤسسات في الأجل القصير و المتوسط و الطويل"[4]

أما بالرجوع الى المفكرين العرب نجد أن "عبد الرحمن الهيثي" يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المؤسسة"[5]

كما تعرفها "حنا نصر الله" بأنها: " مفهوم حديث تهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة وتصميم هياكلها التنظيمية، و تحليل العوامل الخاصة بالموارد البشرية في المستقبل، و تزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات و القدرات المميزة "[6]

أما "صلاح عبد الباقي" فيرى بأنها: " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم"[7]

---

[1] صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص17.

[2] Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques, éditions Armande colin, paris, 2002, p 38.

[3] Serge Panczuk, Ressources humaines pour la premier fois- le savoir faire des DRH expliqué, editions d'organisation, groupe eyrolles, cedex5, paris, 2006, p 13.

[4] Jacqueline Barraud, La fonction des Ressources Humaines, 2 édition, paris 2004, p2.

[5] خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص30.

[6] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص3.

[7] صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

أما "صالح مفتاح" فيعرفها بأنها:" تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمؤسسة و كيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة، و من ثم الإشراف و التوجيه لهذه القدرات، و تعويضها بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات و وظائف"[1]

و إنطلاقا مما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية و إستراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري" ، و هذا التعريف أو المفهوم يبرز الجوانب التالية:

- ✓ تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات و الوحدات التنظيمية و الإسهام المباشر في تحقيق الربحية و الإنتاجية؛
- ✓ تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا و المديرين التنفيذيين و مديري الموارد البشرية؛
- ✓ الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها.

2.1. التطور التاريخي: لقد مرت إدارة الموارد البشرية خلال تطورها عبر عدة مراحل هي:

أ. مرحلة الثورة الصناعية: إمتدت الثورة الصناعية من القرن 17 إلى القرن 18 و تميزت بظهور أفكار و كتابات نبهت إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري منها كتاب ثروة الأمم لـ" Adam Smith" سنة 1776، ثم كتاب إقتصاديات الآلة و التصنيع لـ "Andrew" سنة 1835، فكانت هذه المرحلة بمثابة البداية فيما يخص إدارة الموارد البشرية حيث تميزت بما يلي:[2]

- تطور المكان و ربط القوى العاملة بها حيث لوحظ إستخدام واسع للآلات التي حلت محل العمال؛
- إنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، و نتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية و أخذ كثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصنع؛
- تميز نظام الإنتاج في المصانع بنظام تقسيم العمل وزيادة التخصص في الوظائف؛
- ظهور المنفعة المتبادلة بين العمال و أرباب العمل إذ أن العمل الجيد ينعكس بأجور أفضل للعاملين و أرباح للعمل؛

[1] صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 12.

[2] يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص56.

و بذلك تغير الوضع فأصبحت المؤسسة تعتمد على الآلة أكثر من إعتمادها على العامل، مما أدى إلى ظهور البطالة و زيادة هائلة في كميات الإنتاج، الأمر الذي تطلب فرض رقابة حازمة على العمال، و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنبا لنقاط الإختناق في العملية الإنتاجية.

ب. مرحلة حركة الإدارة العلمية: تميزت هذه المرحلة بإنتشار حركة الإدارة العلمية، الأمر الذي ساهم في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية حيث توصل تايلور إلى تحديد الأسس التي تقوم عليها الإدارة و هي كالتالي:[1]

- ✓ تطوير حقيقي في الإدارة: و يقصد به تايلور إستبدال الأفكار أو طريقة العمل القديمة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس التنظيمية و الملاحظة المنظمة التي تتكامل لتطوير الإدارة؛
- ✓ الإختيار العلمي للموارد: إن حسن إختيار موارد المؤسسة حسب تايلور، يمكن من إنتقاء أحسن العاملين لتحمل عبء الوظيفة؛
- ✓ الإهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: حسب تايلور الإهتمام بالموارد البشرية هو أمر جوهري للحصول على المستوى المطلوب من العمل؛
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: حيث يرى تايلور أن الإنسجام و التوفيق بين الإدارة و المورد يؤدي إلى تحقيق رغبة كل منهما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

إن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث، لمساهمته الفعالة في إستبدال أسلوب التجربة و الخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة إقتصادية بحتة، كونها تعتبر الإنسان آلة إقتصادية تسعى من خلاله إلى تعظيم العائد الإقتصادي.

ج. مرحلة المنظمات العمالية: شهدت هذه المرحلة ظهور النقابات والحركات التي تدافع عن حق العامل البسيط الذي كان يشتغل بصفة كبيرة لمصلحة رب العمل، و لذا حاولت هذه الأخيرة الدفاع عن حقوقه في كل الأمور التي تمسه بالدرجة الأولى، كالمطالبة برفع الأجور و تخفيض ساعات العمل، وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها، و الإجازات بالإضافة إلى دراسة شكاوي وتظلمات العاملين ومعالجة مشكلات النظام و التأديب و تحديد مهام و مواصفات العمل و تحديد الأجور[2].

ح. مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى: أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فقد إقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك، بأن القوى العاملة هي الآداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية إحتياجات الحرب، فنقص عددها في المصانع أدى إلى تزايد الإهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل، والإستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية

[1] Estelle Marcier et G . Ldine Schmidt , Gestion de ressources d'humaines(gestion appliquée), person éducation, France, 2004,pp 46-55 .

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية– إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1996، ص 24.

الصناعية، و عليه فقد عجلت الحرب من إنتشار إدارة الإستخدام في المؤسسات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية.[1]

د. مرحلة إدارة العلاقات الصناعية: بعد إنتهاء الحرب العالمية الأولى زادت القناعة بدور إدارة الموارد البشرية في المصانع، و أصبح العمل فيها له طابع التخصص و الإحتراف، حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال له مبادئ و قواعد و أصول تدرس في الجامعات، و بذلك تغيرت تسمية إدارة الإستخدام إلى إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية بفضل تدخل الحكومات في الدول الصناعية، كما أصبحت إدارة الأفراد في المؤسسة مسؤولة بشكل كامل عن التعيين و إنهاء الخدمة و إدارة الأجور و معالجة شكاوي و تظلمات النقابة و تقرير من سيتم نقله ومن سيتم ترقيته.

هـ. مرحلة ما بين الحربين العالميتين: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية تطورت الإدارة و أصبح المختصون بالموارد البشرية ينشطون داخل المؤسسات بإستخدام طرق جديدة للتوظيف و التدريب، و كذا الرعاية حيث يمكن إعتبار هؤلاء المختصين أول من ساعد في تكوين المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.

و. مرحلة الحرب العالمية الثانية: شهدت هذه المرحلة التطور في مفهوم إدارة الموارد البشرية بحكم التجارب التي أجريت أنذاك، و التي كان مفادها إقناع الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و تغير الظروف المناسبة للعمل.

ي. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: حتى عام 1989 شهدت هذه المرحلة إتساع نطاق عمل إدارة الموارد البشرية، فمن التدريب فالتنمية إلى وضع برامج للتحفيز، معتمدين في ذلك على نتائج الدراسات و البحوث خاصة المتعلقة بعلم النفس.

ن. مرحلة إستثمار الموارد البشرية (بداية من 2000 فما فوق): تميزت هذه المرحلة بزيادة الإهتمام بالإستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقينا لديها (أي المؤسسات) أن المورد البشري هو المفكر و المبدع و المبتكر و المطور، و لكن لن تتمكن هذه الأخيرة من زيادة حصتها و أرباحها إلا إذا أحسنت إستثماره بجدارة و إستحقاق.

2/ مقومات إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات و المهارات المطلوبة، لمقابلة إحتياجات المؤسسة، ثم تدريب و تنمية هذه المهارات بإستمرار و مكافئتها مكافئة عادلة تتفق مع المجهودات المبذولة، و أخيرا توفير الرعاية و الخدمات اللازمة لهم، و كل ذلك من أجل تحقيق التكامل والتناسق بين مصالح الموارد و المؤسسة،

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

و منع حدوث أي تضارب بينهما، و من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه، و مراقبة آداء مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة المورد البشري في المؤسسة، و بالتالي نستطيع تقسيم المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إلى جزئين هما:

- وظائف تنفيذية: تتمثل في التكوين، التدريب، التنمية، وكذا مكافأة الموارد البشرية؛
- وظائف إدارية: تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة.

و فيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الوظائف الإدارية، أما الوظائف التنفيذية فيتم التطرق لها لاحقا في المبحث الثاني من هذا الفصل.

الوظائف الإدارية: و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

التخطيط: يعتبر تخطيط الموارد البشرية العملية المستخدمة من قبل المؤسسات للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، و درجة توافرها و المهارات التي يجب أن تتوافر لديها، و ذلك لوضع خطة عمل تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية، يعني الإهتمام بالتعرف على مدى إستغلال المجتمع لطاقاته من جهة، و على مدى كفاية هذه الطاقات لإحتياجات المجتمع من جهة أخرى، و بالتالي فإن وظيفة التخطيط تعمل على إستكمال النقص في الموارد البشرية، من حيث الحجم و الخصائص و التوزيع، و لا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة مع إعتمادها على جملة من المرتكزات كالدقة و المرونة، كما يجب مراعاة جميع الأبعاد المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، و كذلك جميع النتائج المترتبة على تفعيل هذه الأبعاد.

التنظيم: يعتبر من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، و هو يقوم على تقسيم العمل و تحديد الواجبات و المسؤوليات بين الأفراد، كما يحدد و يقنن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤوليات و السلطات، فتسيير الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في التنظيم الإداري، حيث يعمل على تحديد البنيان الذي يتكون منه هذا التنظيم و الموارد، من عمال و إداريين و تنفيذيين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في البناء الإداري، كما يجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح.

التوجيه: يعتبر التوجيه من أهم الوظائف الإدارية التي يشارك من خلالها مسؤولو تسيير الموارد البشرية في توجيه الموارد و ترشيدها، فهو يعرف بأنه جوهر القيادة، و هو يعني إرشاد المرؤوسين و تحديد أهداف العمل و وسائل إنجازه و التعاون المشترك القائم على الرضا و الإستجابة و الثقة المتبادلة، و بالتالي نستطيع القول بأن الهدف من عملية التوجيه هو تنمية شخصية الموارد بكيفية

[1] موسى يوسف خميس، دراسات في التخطيط و التنمية، دار حنين، الطبعة الأولى، عمان، 1995، ص ص 252- 255 .
للإستزادة أنظر: فوزي حبيش، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1991، ص ص 45- 120.

تتوافق و متطلبات الوظيفة، مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر و الثناء، و نقد العمل و توجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء.

الرقابة: تعتبر بدورها من أهم الوظائف الإدارية حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، حيث أن أهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقييم الآداء، بغية معرفة أي الوظائف التي يجب أن يكون كل مورد ملما بها، و من يجب تدريبه مع تحديد برامج التدريب اللازمة و تحديد من يستحق الثقة.

3/ أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

1.2.أهمية إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، و عليه تكتسي أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:[1]

* تعتبر مركز جذب مهم في المؤسسة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية حسب الأنشطة في المؤسسة؛

* كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين؛

* إن الجهد الدؤوب الذي تقدمه الموارد البشرية في المؤسسة، يولد مخرجات تفوق في قيمتها التكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد؛

* يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية؛

* إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم، و تزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بإنخفاض التكاليف.

2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية: يتفق أغلب الكتاب عن الإدارة بشكل عام على أن المؤسسة تتمكن من إحراز الكثير من الأهداف عن طريق إدارة الموارد البشرية، التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و تضمن لها الإستقرار و البقاء و يكمن حصر ذلك في هدفين أساسيين هما:

1.2.3 تعظيم الإنتاجية: إن تعظيم الإنتاجية مسعى رئيسي للموارد في حقل وظيفة الإدارة، فمن مسؤوليتهم تطوير و إقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، و يمكن حصر ذلك في النقاط التالية:[2]

- تحقيق و توليد الأفكار و الابتكارات و الإبداعات لدى الموارد البشرية، يؤدي إلى إنتاج سلع و خدمات متميزة و متطورة، تحقق التميز، و الموقع التنافسي الأفضل للمؤسسة؛

---

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 34- 35.

[2] علي ناصر الزامكي، مرجع سبق ذكره، ص 46- 47.

- تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المؤسسة بيئة العمل المناسبة، و الحوافز و التعويضات، و المزايا الإضافية، و الخدمات، و الرعاية الاجتماعية و النفسية، و يعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، و إبداعاتهم، و إبتكاراتهم؛
- تحقيق معدلات ربحية عالية، و ذلك يمكّن المؤسسة من زيادة الاستثمارات، و زيادة قدراتها الإنتاجية و التنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز و التعويضات، و العمل على زيادتها، و زيادة الاستثمار في الموارد البشرية؛
- تحقيق رضا العملاء و المستهلكين، من خلال قيام المؤسسة بتوفير المنتجات بالكميات المناسبة، و الجودة العالية، و ذلك يشبع رغباتهم و أذواقهم، و يفي بإحتياجاتهم.

2.2.3 العدالة التنظيمية: تعتبر العدالة التنظيمية هدفا آخر من أهداف إدارة الموارد البشرية، تسعى من خلاله مواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية، مثل تغيير قوة العمل و زيادة الإختراعات التكنولوجية...إلخ.

أ- تعريف العدالة التنظيمية: تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية تعكس مدى إحساس الموارد بتطبيق العدالة أو عدم تطبيقها في مكان العمل، و لذا يجب على المؤسسة أن تبذل مجهودا متزايدا تجاه المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، لأن إحساس الموارد بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الآداء التنظيمي، مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة[1].

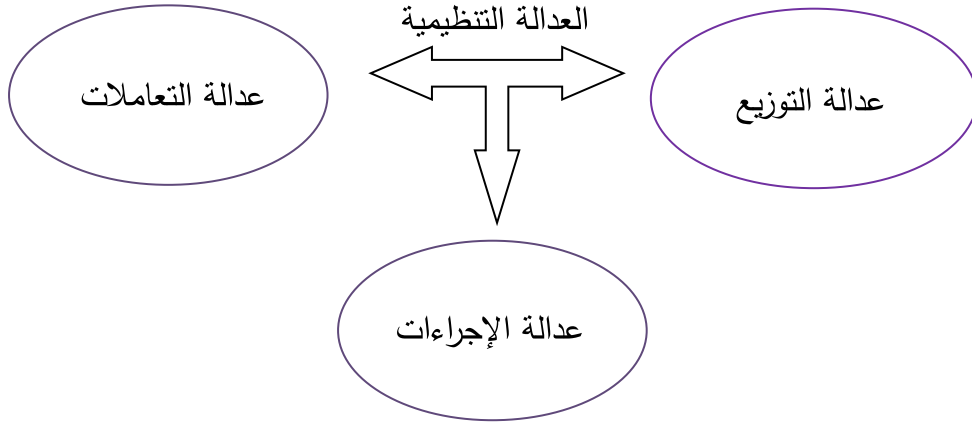
و منه يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها المورد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني.

ب- أنواع العدالة التنظيمية: هناك أنواع مختلفة[2] للعدالة داخل المؤسسة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

[1] عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية- المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 18- 22.

الشكل رقم 1: أنواع العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة

- عدالة التوزيع: عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها المورد، أي أنها تتعلق بالمزايا و الأجور و الترقيات التي يحصل عليها داخل المؤسسة كمكافأة له، لما يقوم به من جهد مقارنة مع زملائه.
- عدالة الإجراءات: تمثل عدالة الإجراءات إنعكاسا لمدى إحساس الموارد بعدالة الإجراءات التي إستخدمت في تحديد المخرجات، و بالتالي تطبيق العدالة في صياغة الإجراءات يكون بإتفاق الطرفان الأول الإدارة التي تضع الإجراءات و الثاني الموارد البشرية التي تتأثر بها.
- عدالة التعاملات: تعكس عدالة التعاملات جودة العلاقة التي يجب أن تكون بإنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللاإنسانية في المعاملة، و بالتالي فهي تمثل الطريقة المستخدمة تجاه المورد عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين مما يؤثر على إحساسه بها.[1]

[1] صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المبحث الثاني: طرق و كيفيات تفعيل دور الموارد البشرية

إن معظم المؤسسات تلي إهتماماتها بكيفية تنمية أصولها المادية أكثر من إهتماماتها بتنمية أصولها البشرية، و لكن تغيرت النظرة الحديثة في مجال الإدارة إلى أن ثروة المؤسسات تعتمد على معرفة مهارات و قدرات مواردها البشرية، و بالتالي الإهتمام بتنميتها يعتبر وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية، الأمر الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أن ذلك لن يتأتى إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على تنمية جدارة العاملين بها، و هو جوهر عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، الأمر الذي يساعدها على تكوين الكوادر البشرية الراغبة و القادرة على بلوغ درجة عالية من الكفاءة و الفعالية، و من أجل الوقوف على إبراز كل هذه النقاط، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث خصصنا المطلب الأول إلى الحصول على الموارد البشرية ، أما المطلب الثاني لتنمية الموارد البشرية ، في حين نتطرق في المطلب الثالث إلى تحفيز الموارد البشرية و المحافظة عليها.

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، سوق العمل الذي تحتاج إليه لإستعاب مواردها البشرية، حيث يمثل جانب العرض القوى و الموارد البشرية القادرة و الراغبة و المستعدة للعمل، بينما يمثل جانب الطلب طلبات أو إحتياجات المؤسسات من الموارد البشرية لملأ الوظائف الشاغرة، و صفوة القول أن الحصول على الموارد البشرية يستدعي ثلاثة أمور هي التحليل الوظيفي و تقييم الآداء، الإستقطاب، الإختيار و التعيين.

1 / التحليل الوظيفي وتقييم الآداء:

1.1. التحليل الوظيفي: إن أول خطوة تبدأ بها إدارة المؤسسة للحصول على إحتياجاتها من الموارد البشرية هي جمع البيانات و الحقائق المتعلقة بالوظائف، ثم تحليل تلك البيانات، و أخيرا إعداد بطاقة توصيف للوظائف .

1.1.1. تعريف تحليل و توصيف الوظائف: التحليل الوظيفي هو [1]عملية جمع و دراسة و تحليل و تسجيل البيانات، المتعلقة بواجبات سلطات الوظيفة و أبعادها المختلفة، و ظروف العمل المحيطة بها، و كذلك المتطلبات الأساسية لشغلها، أما الوصف الوظيفي فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهمات و الواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، و كذلك المؤهلات العلمية و العملية المطلوبة و الصلاحيات المخولة له[2].

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2009، ص152.

2.1.1. طرق عملية تحليل و توصيف الوظائف: تنطوي عملية تحليل و توصيف الوظائف على بعدين أساسيين هما:

❖جمع و تحليل البيانات: تتوقف دقة تحليل الوظائف بلا شك على عملية جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بها، و في هذا الشأن هناك عدة طرق تستخدم لهذا الغرض و هي كالتالي:

✓ الملاحظة: هي تجميع و تسجيل المعلومات عن الموارد البشرية و سلوكياتهم بواسطة أشخاص متخصصين في التحليل الوظيفي، من خلال مراقبة أعمالهم أثناء تأدية وظائفهم.

✓ المقابلات: حيث يقوم المختصون بمقابلة الأشخاص المعنيين (الموظف، المشرف، المسؤول) و طرح أسئلة معينة للحصول على معلومات عن السلوكيات و الخصائص المتعلقة بالوظيفة، و هي نوعان: [1]

- المقابلة وجها لوجه موجهة، أي محددة بقائمة أسئلة محددة سلفا؛
- المقابلة وجها لوجه غير موجهة بقائمة أسئلة نمطية.

✓ عينات العمل: إذ يتم تسجيل أجزاء من السلوكيات المطلوبة لإنجاز الوظيفة، كإختيار يوم من أيام الشهر بطريقة عشوائية، و تسجل الملاحظات عن آداء المورد في ذلك اليوم.

✓ الإستبيان: و تعتمد هذه العملية على إعداد إستمارة تملأ من طرف شاغل الوظيفة، يقدم فيها وصف للمهارات و القدرات و الواجبات و المهام التي تتطلبها الوظيفة، و بعد ذلك يقوم أخصائي تحليل الوظائف بتفريغ هذه المعلومات في قوائم خاصة، و ذلك لتصنيف الوظائف حسب الوصف الوظيفي لها.[2]

✓ سجلات الآداء: و التي عن طريقها يمكن توفير جانب كبير من البيانات الثانوية التي تساعد في إجراء التحليل الوظيفي، و إذا كانت سجلات آداء شاغل الوظيفة توضح الواجبات التي أنجزت، و وقت البداية و النهاية، إلا أن هناك بيانات أخرى تعتبر ضرورية و لم تتضمنها هذه السجلات، مثل بيانات عن علاقات الإشراف و المعدات المستخدمة، ظروف العمل...إلخ.[3]

❖إعداد بطاقات الوصف الوظيفي: بعد الإنتهاء من عملية التحليل التي تنتهي بالوصول إلى مجموعة من البيانات الضرورية مرتبة و منسقة، في شكل يعطي دلالة عن طبيعة و مستوى الوظائف، و إن الناتج المباشر لهذا التحليل إنما يتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظائف، و هي

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 276- 277.

[2] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 31- 32 .

[3] مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 277.

عبارة عن قائمة توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة المعنية، و غالبا ما تتضمن هذه البطاقة على المعلومات التالية:[1]

✓ بيانات أولية عن الوظيفة: إسم الوظيفة، موقعها، مستوى تقييمها، رقم المجموعة الوظيفية...إلخ.

✓ ملخص الوظيفة: يتضمن معلومات إضافية أولية توجه القارئ لفهم المعلومات المفصلة التالية في البطاقة.

✓ واجبات الوظيفة: و هي تعتبر بمثابة قلب توصيف الوظائف لأنها توضح ما يتم عمله، و كيف يتم، و كذا الغرض من كل واجب.

✓ إشراف الوظيفة على وظائف أخرى: يذكر فيها أسماء الوظائف التي تكون في مستوى أعلى و أسفل هذه الوظيفة، و كذا درجة الإشراف عليها (إشراف عام، متوسط، أو دقيق)، وكذا نوع الإشراف (إداري، فني...إلخ)، و تحديد نوع التعليمات التي يتلقاها شاغل الوظيفة، فيما إذا كانت تفصيلية أو عامة.

✓ ظروف العمل: تستخدم عادة قوائم لتوضيح ظروف العمل مثل الهوية، الإضاءة، النظافة، الضوضاء، بالإضافة إلى التعرف على ما يسود مكان العمل من مخاطر، و على المجهود البدني و الحركي اللازمين لآداء واجبات الوظيفة.

3.1.1. أهداف تحليل و توصيف الوظائف: يعتبر تحليل و توصيف الوظائف آداة هامة في المساعدة على القيام بأنشطة الموارد البشرية لأنه يساعد على:[2]

➢ توضيح مسؤوليات و صلاحيات الوظيفة للمورد و الأشخاص المسؤولين؛

➢ يساعد على عملية التخطيط لتعيين الموارد البشرية المستقبلية، كما يسمح بالتأكد من التوافق بين المورد الموظّف و الوظيفة؛

➢ يعطي للمورد صورة واضحة عن المعايير المستخدمة لتقييم آدائه، و الفوائد التي ستعود عليه نتيجة هذا الآداء؛

➢ يعطي إطارا عاما لتحديد الإحتياجات التدريبية، و كذا إختيار البرامج التدريبية، و تقييم التدريب و التطوير على آداء المورد و المؤسسة.

2.1. تقييم الآداء: بإنتهاء مرحلة التحليل الوظيفي تبدأ إدارة المؤسسة بتقييم الآداء، أو تقييم الكفاءات، أو تقييم آداء العاملين، كلها مسميات مترادفة، هدفها تحليل و دراسة آداء الموارد لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم، و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص150-151.

[2] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1.2.1. تعريف تقييم الآداء: لقد تباينت تعاريف الكتاب عن تقييم الآداء فهناك من يعرفه على أنه:

" الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، و يترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو إستحقاق معين"[1]

كما يعرف أيضا على أنه " ذلك الجزء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد، عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه" [2]

كما يعرف أيضا على أنه" عملية قياس كفاءة العاملين و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل"[3]

من خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن تقييم الآداء هو حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، و بهذه الصفة فقد لا يخلو من الأخطاء و المشاكل، و بالتالي يتوجب فتح باب التظلم مفاده جعل الرؤساء المقيّمين أكثر جدية و موضوعية و عدالة عند قياس الآداء، بإعتبارهم مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق الثقة لدى الموارد البشرية بعدالة قياس الآداء.

2.2.1.طرق تقييم الآداء: يمكن تقسيم طرق تقييم الآداء الى قسمين رئيسيين هما:[4]

- طرق غير كمية: و تضم الطرق التالية:

أ- طريقة الترتيب(أو طريقة المراتب): و هو تصنيف الموارد من الأكثر فاعلية و إنتاجية، إلى الأقل، حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم الموارد بناءا على مقارنتهم ببعضهم البعض.

ب- طريقة مقارنة العوامل(أو طريقة المقارنة الزوجية): إذ يتم المقارنة بين موردين إثنين مع تكرار العملية لكل الموارد إلى غاية الحصول على الترتيب النهائي لهم.

جـ- طريقة الدرجات (أو طريقة التدرج): تقوم هذه الطريقة أساسا على تحديد الدرجات و وصفها، و تحديد معايير إنتماء الوظائف إليها، بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات و المسؤوليات، و تسمى هذه الطريقة بطريقة التصنيف أحيانا، و من بين العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها نجد[5]:

- مدى التفاوت في القدرات و المهارات المطلوبة لكل وظيفة ؛
- حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما إتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات؛
- سياسة الترقية في المؤسسة إلى أعلى حسب مستوى الأداء و عدد سنوات الخبرة.

---

[1] حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 361.

[2] زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003، ص188.

[3] ربايعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 86.

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 212- 215.

[5] نفس المرجع السابق، ص212.

- طرق كمية: و تضم الطرق التالية:

أ- طريقة مقارنة العوامل: و هي عبارة عن مقارنة الوظائف في المؤسسة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة، بحيث تشكل تلك العوامل أسس و قواعد المقارنة، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة كل مورد في كل وظيفة على حدى، بالمقارنة مع مورد آخر في وظيفة أخرى، و تنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية، أو ما يسمى بالوظائف الدالة في كل مجموعة من الوظائف.

ب- طريقة تقدير النقاط: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف و أكثرها شيوعا، و أول من تبنى هذه الطريقة هي المنظمة الأمريكية للصناعيين الكهربائيين سنة 1937 و التي إعتمدت على الصيغة التالية:

القيمة النسبية للوظيفة = مقدار المهارة × درجة المجهود× درجة المسؤولية × مستوى ظروف العمل.

و بتقدير قيمة لكل عنصر بعدد محدد من النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

3.2.1. أهداف تقييم الآداء: يمكن حصر أهداف تقييم الآداء في النقاط التالية:[1]

- الحكم على مدى سلامة الإختيار و التعيين؛
- تحديد مستوى الآداء المطلوب و تحديد الإحتياجات التدريبية؛
- الإستشهاد به عند النقل و الترقية و منح المكافآة؛
- النهوض بمستوى آداء الوظيفة؛
- فعالية الرقابة و الإشراف و تحسين مستوى المشرفين؛
- تحديد صلاحية المورد الجديد.

2/ إستقطاب الموارد البشرية: إن كل مؤسسة تعمل على جذب وعاء من الموارد البشرية التي تسيرها، و هذا الأخير لا يتأتى إلا بإستخدام ما يسمى بالإستقطاب.

1.2. تعريف الإستقطاب: هو عبارة عن نشاط من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الداخلي و الخارجي، بالتقدم للعمل فيها، ليتم إختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل.[2]

2.2. طرق الإستقطاب: يمكن تقسيم طرق الإستقطاب إلى قسمين رئيسيين هما:

[1] الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 210.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 320.

1.2.2.الإستقطاب من داخل المؤسسة: تتم عملية الإستقطاب من داخل المؤسسة إذا توفرت لها الكفاءات و الخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بها، حيث يفضل المختصون الإستقطاب من داخل المؤسسة لعدة مميزات هي:[1]

* جذب الموارد يكون أسهل، إذ أن فرص التطوير الشخصي و إمكانية الترقية يكون أفضل بالنسبة لهم؛

* المعرفة المسبقة لدى إدارة المؤسسة بقدرات و مهارات المورد، بالإضافة لمعرفته لسياسات و ثقافة هذه الأخيرة؛

* تمييز آداء الموارد البشرية لإثبات جدارتهم في شغل وظائف أعلى من وظائفهم؛

* زيادة الرضا الوظيفي للموارد؛

* الإحتفاظ بالموارد الأكفاء لدى المؤسسة.

تتم عملية الإستقطاب من داخل المؤسسة بطريقتين هما:

- الطريقة الأولى: طريقة الإعلان الداخلي عن الوظائف.

- الطريقة الثانية: هي تقديم معلومات عن شاغلي الوظائف و مستوى آدائهم، الذين تتوافر فيهم شروط الترقية من كافة الإدارات بناءا على توصيات من رؤسائهم، ثم تقوم لجنة خاصة بإختيار أفضلهم و ذلك طبقا للمعلومات المقدمة من رؤسائهم، و مقارنتها بالمعايير التي تم وضعها لشغل الوظائف.

2.2.2. الإستقطاب من خارج المؤسسة: و هو عملية البحث عن موارد من خارج المؤسسة، و الذين لديهم المهارات و القدرات و الخبرات اللازمة لشغل الوظائف الحالية في المؤسسة.

تمر عملية الإستقطاب من خارج المؤسسة بمرحلتين هما:

- مرحلة التخطيط: تقوم المؤسسة بجذب أعداد كبيرة أكثر من المراد توظيفها، و هذا لزيادة إمكانية إختيار المورد الأكثر ملائمة للوظيفة الحالية، فتوفر لذلك عدة طرق هي:[2]

▪ طلبات التوظيف: حيث يقوم المتقدم بتعبئة نموذج خاص بطلب التعيين و يرسله إلى المؤسسة مرفقا بسيرته الذاتية.

▪ توصيات الخبراء و الموارد: و هم المتقدمين لشغل الوظيفة بواسطة توصية من أحد الخبراء، أو عن طريق الموارد الحاليين بالمؤسسة أو غير ذلك.

▪ الإستقطاب من الجامعات: حيث يقوم ممثلين عن المؤسسة بزيارة الجامعات لتقديم معلومات عن المؤسسة، و مقابلة طلاب السنة الأخيرة قبل تخرجهم و الراغبين في الإنضمام للمؤسسة.

▪ الإعلانات: و تشمل الإعلانات في الصحف، الإذاعة، الجرائد...إلخ.

---

[1] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2] نفس المرجع السابق، ص 41- 42.

▪ وكالات التوظيف: حيث يقوم ممثلين عن المؤسسة بالإتصال بالوكالات، للبحث عن طالبي الوظائف الذين تتوفر فيهم المؤهلات و الخبرات المطلوبة، مقابل دفع رسوم لهذه الوكالات لقاء هذه الخدمة.

مرحلة التصفية: تهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين الغير مستوفين لشروط المؤهلات و الخبرة و الكفاءة من البداية، مع التدقيق في هذه العملية على الإتصال، للإختيار بصفة مبدئية، في حين يتم تقديم إعتذارات للذين تم رفضهم.

3/ تعيين الموارد البشرية: إن آخر خطوة تلي عملية الإستقطاب تتمثل في قرار المؤسسة في إنتقاء و إختيار، ثم تعيين أنسب و أفضل الموارد البشرية المتقدمة لشغل الأعمال و الوظائف داخل المؤسسة، حيث تنطوي هذه العملية على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المترشحين للتوظيف، من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضلهم، و الذين تتلائم مواصفاتهم و خبراتهم و مؤهلاتهم مع إحتياجات المؤسسة، سنحاول إيجازها فيما يلي:[1]

إستمارة التقدم للتوظيف: هي الخطوة الأولى في عملية الإختيار، و عادة ما نستطيع أن نحصل في هذه الإستمارة على أربعة أنواع من المعلومات هي:

- ✓ معلومات تتيح التنبؤ بمدى إحتمال النجاح في الوظائف المستقبلية؛
- ✓ إستقرار المترشح في الوظائف السابقة؛
- ✓ التدرج الوظيفي للمترشح؛
- ✓ تعليم و خبرة المترشح.

الإختبارات الوظيفية: تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريريا على مؤهلات المورد البشري، و مدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، حيث يمكن تقسيمها إلى ما يلي:[2]

➢ إختبارات الذكاء: و تهدف إلى إختبار القدرات الذهنية للمورد و سرعة إدراكه، و قدرته على الإستدلال و التصرف في مواقف معينة، و قوة ذاكرته و ملاحظته، و قدرته على التأقلم، و التكيف مع الظروف المتغيرة، و قدرته على الفهم السريع و التفكير النقي السليم.

➢ إختبارات الإستعداد و القدرات: و تشمل على إختبار القدرات الإدراكية مثل قدرات الفهم اللغوية و الطلاقة اللفظية، و كذا إختبار القدرات الميكانيكية، التي تستخدم للمترشحين للوظائف الفنية، بالإضافة إلى إختبار القدرات الحركية، و التي تتضمن قياس مدى قوة و تناسق حركته و إتساقها.

---

[1] صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 118- 122.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999- 2000، ص 118- 119.

➢ إختبار الميول و الإتجاهات: و هي تستخدم لقياس رغبة المورد للعمل الذي سيرشح له، مدى حبه و ميله لهذا العمل، و كذلك ولائه لإدارته.

➢ الإختبارات الشخصية: حيث تعد من أصعب أنواع الإختبارات، لأنها تتعلق بدراسة شخصية المورد من حيث أخلاقه و طباعه، و قدراته على القيادة، و درجة حساسيته و شجاعته و تحكمه في أعصابه.

➢ إختبارات الآداء: تستخدم لقياس مدى كفاءة و مهارة المورد البشري في آداء العمل الذي سيتم تعيينه فيه، حيث يطلب منه آداء العمل بشكل فعلي، و يتم قياس و تقييم مستوى آدائه، لتحديد مدى كفاءته، و من ثم يتم إختيار المورد الأكثر كفاءة في آداء العمل.

الفحص الطبي: و ترجع الأسباب من وراء طلب إجراء الفحص الطبي للمورد البشري إلى ما يلي:

* أهمية التأكد من سلامته من الناحية العضوية، و من الأمراض السارية و المعدية؛
* إعداد سجل عن الحالة الصحية لإتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلا؛
* مواجهة أي دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

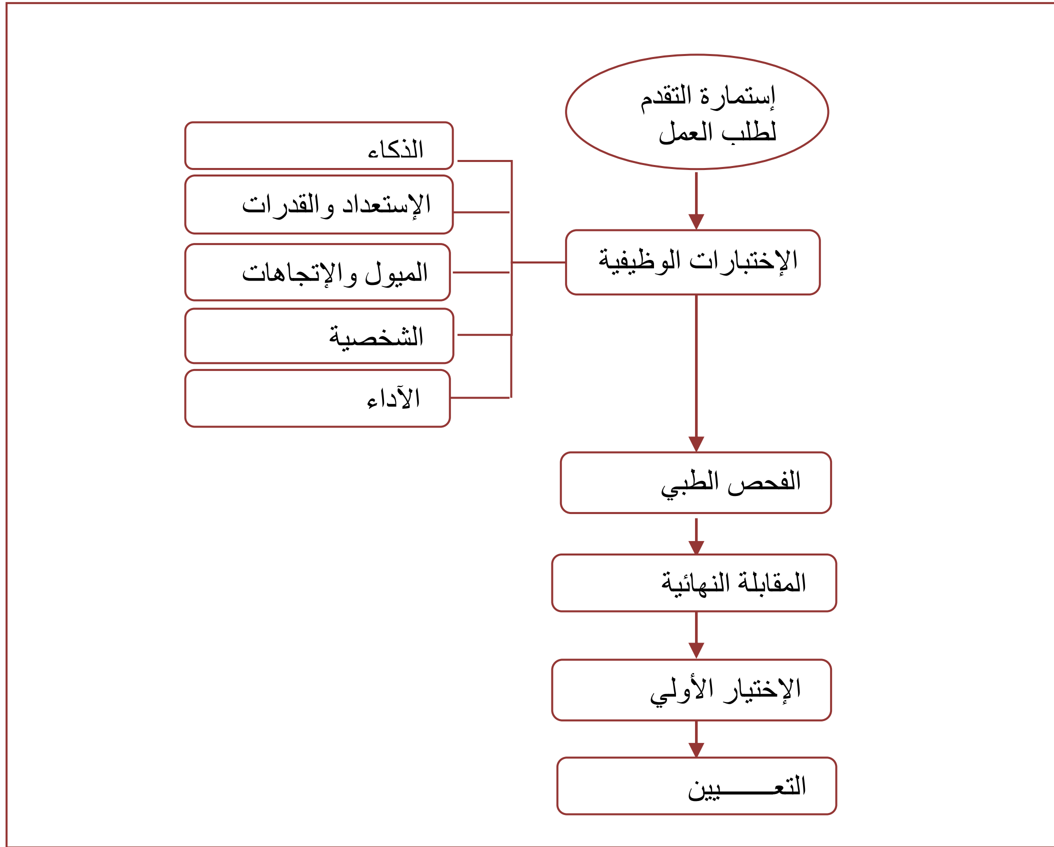
المقابلة النهائية: تتميز المقابلة عن الإجراءات السابقة في كونها تمنح المؤسسة فرصة لقاء المورد وجها لوجه، و الإطلاع على سلوكه و تصرفاته، و كذا تدقيق معلومات إستمارة الترشح و نتائج الإختبارات.

الإختيار الأولي: و يتم خلال فترة زمنية محددة تتراوح ما بين 3 و12 شهرا، حيث تسمى بفترة تحت التجربة، وتهدف للإطلاع الميداني على الخصائص والمهارات المعرفية، والسلوكية للمورد البشري.

التعيين: تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و يتم وفق عقد مبرم بين المؤسسة والمورد البشري، حيث لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين في شروطه.

و فيما يلي يمكن توضيح إجراءات وخطوات تعيين الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: خطوات تعيين الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة على إختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة، لتنفيذ كامل نشاطاتها و عملياتها، و ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، و مع إتساع إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا حديثة و معقدة، و من هنا أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة، و من الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية .

1/ التدريب: يعتبر التدريب من أهم المجالات التي تساهم في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يعمل على إعداد الموارد الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل، كما يساهم في تطوير الموارد القدامى، و لهذا يجب أن يتميز البرنامج التدريبي بالمرونة، لكي يواكب مختلف التغيرات التكنولوجيا من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في الوقت المناسب.

1.1. مفهوم التدريب: يعتبر التدريب أي نشاط منظم ناتج عن حاجة تعليمية مقيمة بوعي، و مصمم لتحسين آداء المورد أو المؤسسة، و لذا نجد عدة كتاب أعطو عدة تعاريف في هذا السياق من أبرزها ما يلي:

التدريب هو[1] الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات و معارف معينة، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و إتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعدهم على آداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية، و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف المورد و المؤسسة معا.

كما يعرف التدريب بأنه[2] عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الآدائي المطلوب، و المرغوب به سلوكا و إتجاها، من المستوى الآدائي الحالي.

ويعرف أيضا بأنه كل[3] عملية يتم عن طريقها تنمية أو زيادة كل من المهارة و المعرفة عند الموارد، من أجل تحقيق هدف معين، فهو بذلك يعتبر آداة هامة لرفع جودة المورد البشري اللازمة لآداء العمل، و تحقيق إنتاجية عالية، و أيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات و الإتجاهات و تطويرها بما يساهم في نجاح المؤسسة.

كما يعرف أيضا بأنه[4] تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المورد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في آداء العمل، أو تنمية مهارات و معارف و خبرات، بإتجاه زيادة كفاءته الحالية و المستقبلية.

كما يقصد به أنه [5] عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و إتجاهات، لزيادة و تحسين الآداء.

كما يعرف أيضا بأنه [6] تنمية منظمة، و تحسين للإتجاهات، و المعرفة و المهارات، و نماذج السلوكات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الموارد بمهامهم المهنية على أحسن وجه، و في أقل وقت ممكن و بطريقة مريحة.

---

[1] شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص51.

[2] R.N.Misra ترجمة حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 125.

[3] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص97.

[4] يوسف جحيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص271.

[5] عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص51.

[6] بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004، ص 59.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التدريب ما هو إلا عملية تعلم لسلسلة من السلوك المبرمج، الذي يهتم بتنمية مهارات و خبرات و قدرات الموارد، بما يساعدهم على آداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بكفاءة و فاعلية.

2.1.**أنواع التدريب:** تتعدد طرق و أساليب التدريب بتعدد الغرض أو الهدف منه، حيث يصنف كما يلي:

1.2.1.التدريب حسب المدة الزمنية: و هو نوعان:[1]

* تدريب قصير الأجل: يستغرق مدة تتراوح من أسبوع إلى ستة أيام، يتم فيها عقد دورات تدريبية مركزة، إلا أنها غير كافية لشرح مجمل المادة التدريبية أو توضيحها بالكامل نظرا لضيق الوقت.

* تدريب طويل الأجل: تصل مدة هذا النوع من التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر، مما يسمح بإلمام المتدرب بكافة المعلومات و إستعابها بالكامل.

2.2.1.التدريب حسب مكان العمل: و هو نوعان:

* تدريب في مكان العمل: يتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم و الخبرة بشكل مباشر، و في الواقع العملي الفعلي، كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، و من بين أهم الخصائص التدريبية المستخدمة في مكان العمل نجد:[2]

– الدوران بين عدة وظائف: بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة و مؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل مورد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، ما يسمح له بإكتساب خبرات و مهارات جديدة خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد.

– المكتب المجاور: حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه و تصرفاته.

– شغل وظائف الغائبين: و يكون بتكليف الموارد بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى، لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسؤول الأول في حالة مواجهة أية صعوبات.

– توجيه الأسئلة: حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر، عما يمكن فعله في بعض المواقف.

– المشاركة في أعمال اللجان: و ذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات و أداء موارد آخرين، حيث يحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

---

[1] محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية– عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 108.

[2] منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية: نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9– 10 مارس، 2004، ص 198.

– الوثائق و النشرات: و يتم عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات و الإرشادات، التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه، و أثناء آدائه للعمل من أجل إكسابه للمهارة الطلوبة.

* تدريب خارج مكان العمل: يتضمن التدريب خارج مكان العمل مجموعة من الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي للمتدرب، فقد يكون في مدارس أو معاهد خاصة، أو أماكن مخصصة للعمل التدريبي، و من بين أهم الأساليب التدريبية المستخدمة خارج مكان العمل هي:

– المؤتمرات: تتمثل في تجمع لعدد من الدارسين وفقا لتخطيط مسبق بهدف إثراء المناقشات بالحوار و النقد، لتنمية معلومات و مهارات و قدرات المشتركين و التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

– المحاضرات: تعتبر آداة إقتصادية عند مقارنتها بوسائل التدريب الأخرى، لأنها ترتكز أساسا على قدرة المحاضر و كفائته في نقل المعلومة العلمية أو الفنية للدارسين، و قدرته على التأثير عليهم.

– التدريب التطبيقي: يتمثل في قيام المدرب بتدريب العمال على إستخدام الآلات و المعدات، كما يعطي لهم الفرصة لإجراء التجارب التطبيقية لتحقيق الغرض من هذا النوع من التدريب.

3.1. أهمية و أهداف التدريب: يعتبر التدريب آداة هامة لرفع جودة المورد البشري اللازمة لآداء العمل، فالحاجة إلى التدريب تفرض وضعها عندما تكون هناك فجوة بين المهارات و المعارف الحالية، و المهارات و المعارف التي تتطلبها الوظيفة.

و لهذا يمكن حصر الأهمية البالغة للتدريب من خلال الفوائد التي يحققها و هي:[1]

✓ زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج، و تطوير المستوى التنظيمي في المؤسسة عن طريق إكساب طرق جديدة في التنظيم؛

✓ بعث روح الإنتماء للمؤسسة و إشعار المورد البشري بالإستقرار و المرونة في العمل ؛

✓ خلق توجهات إيجابية داخلية و خارجية في المؤسسة؛

✓ تطوير أساليب القيادة و الإشراف و ترشيد القرارات الإدارية؛

✓ تحديد و إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة داخل المؤسسة؛

✓ مساعدة الموارد في تحسين فهم و إستعاب دورهم في المؤسسة و مكانتهم الإيجابية فيها؛

✓ ينمي الدافعية للآداء لدى الموارد عن طريق خلق روح المبادرة و الإبتكار.

كما يحقق التدريب عدة أهداف يمكن حصرها فيما يلي:[2]

✓ زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال تحسين مهارات و معارف مواردها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام و العمليات الموكلة إليهم، و من ثم الحصول على الناتج المرغوب؛

---

[1] علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03-04 ماي، 2005، ص 3.

[2] الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص12.

✓ يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم، عندما يكونون محور البرامج التدريبية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم؛

✓ يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، و المتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة بهم؛

✓ يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى الموارد المتدربة على تحمل المسؤولية و المبادرة؛

✓ يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة الموارد من خلال تدنية حوادث العمل، و هذا بفعل تأثير التدريب على إستخدام الآلات و التحكم في إستعمالها ؛

✓ يهدف التدريب أيضا إلى ضمان إستقرار و مرونة المؤسسات الإقتصادية، وهذا بإعتبار أن الموارد البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الإستمرار و البقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

2/ التكوين: يعتبر التكوين إحدى العوامل الأساسية إلى جانب التدريب الدافعة لمقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، إلا أن هناك إختلاف بين التكوين و التدريب، فالتكوين أوسع نطاقا، حيث ينطلق من فكرة تنمية و توسيع معارف و مهارات الموارد البشرية على المدى الطويل، بينما يركز التدريب على تنمية القدرات في مجال محدد للعمل.

1.2.مفهوم التكوين: لقد عرف الباحثون التكوين بأكثر من طريقة، سندرج بعضها في الآتي:

يعرف التكوين على أنه[1] " النشاط الفعال، الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في آداء أعمالها، لتنفيذ خطط و برامج العمل الحالية و المستقبلية، و ذلك على أسس علمية و عملية، بهدف رفع كفاءة الأفراد في المؤسسة".

كما يعرف أيضا على أنه[2] "محاولة تغيير سلوك الأفراد و جعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في آداء عملهم" .

يتبين من خلال هذه التعاريف بأن وظيفة التكوين تهدف إلى تزويد الموارد بالمعلومات و المعارف التي تكسبها مهارة في آداء العمل، أو تنمية المهارات و المعارف و الخبرات بإتجاه زيادة كفاءتها.

2.2.أنواع التكوين: هناك عدة أنواع من البرامج التكوينية التي تعتمدها المؤسسة و هي:[3]

- التكوين المهني: يتم من خلاله تكوين الموارد من أجل كسب مهارة و معرفة في نطاق محدود و في وظيفة معينة، لآداء عمل معين.

[1] فريد النجار، وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 219.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 211.

[3] محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض و تحليل، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- التكوين الإداري: يتم من خلاله تكوين الموارد العاملين بالوظائف الإدارية و الذين يطمحون لشغل مناصب عليا فيها .
- التكوين الإشرافي: يتم من خلاله تكوين الموارد بهدف زيادة قدرتهم في الإشراف و التعامل مع الرؤساء لزيادة رضاهم.

3.2.أهداف التكوين: يهدف التكوين إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

- رفع مهارات و قدرات الموارد لإستعاب و تفهم كيفية التعامل مع التطور التكنولوجي بكفاءة عالية؛
- تنمية المهارات الإدارية لشغل المراكز القيادية في المؤسسة؛
- تعريف الموارد الجدد بتنظيمات المؤسسة و ظروف العمل فيها؛
- رفع الروح المعنوية للموارد نتيجة شعورهم بالتفوق و إتقان العمل بعد إنهائهم للتكوين؛
- زيادة الإنتاجية كما و نوعا و كذا تقليل إصابات العمل؛
- تفعيل عملية إتخاذ القرار لدى الموارد في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية و المحافظة عليها

تلعب الإدارة دورا أساسيا في تحفيز مواردها البشرية و المحافظة عليها لضمان إلتزامها بالأعمال الموكلة إليها، فتنتهج بذلك عدة أساليب كالتحفيز بأنواعه (مادي- معنوي- فردي- جماعي) الذي يشمل الأجور، الزيادات، المكافآت، و كذا الترقيات.

1/ ماهية التحفيز: قام عدة مفكرين بتفسير الحوافز و الدوافع للتمكن من التفرقة بينهما نظرا لإرتباط المصطلحين ببعضهما البعض، حيث تعرف الحوافز بأنها[2] الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالمورد، و التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، و آدائه لنشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته و توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها المورد في المؤسسة كنتيجة تميزه في الآداء عن أقرانه.

كما تعرف[3] بأنها عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها المورد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد، و التي يتم من خلالها إستثارة الدوافع و تحريكها، و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى المورد في آدائه لعمل معين.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 223.

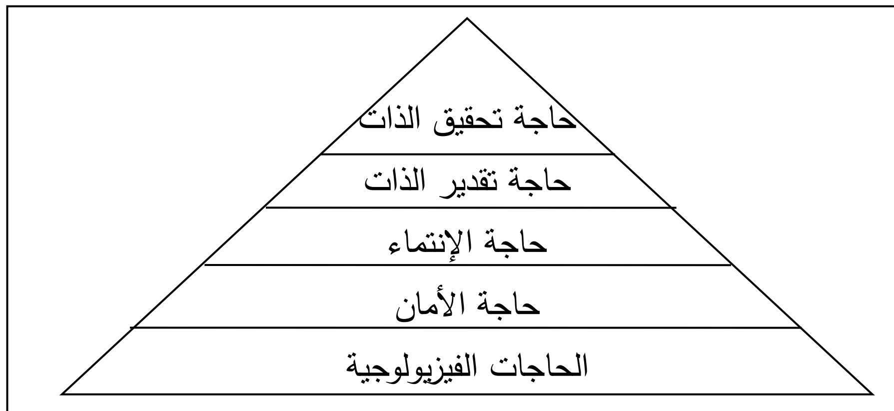
[2] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 212.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

أما الدوافع فهي عبارة عن[1] مجموعة الرغبات و الحاجات و القوى الداخلية المحركة و الموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، بمعنى أن رغبة المورد في إشباع حاجات معينة، و هي تتعلق بالقوى التي تحافظ على كمية أو إتجاه أو شدة السلوك.

ومنه يمكن القول مما تقدم من تعاريف، أن الحوافز ما هي إلا محركات خارجية للمورد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلحاحها، في حين أن الدافعية تعني رغبة المورد في إشباع حاجات معينة، و منه يمكن تعريف الحاجة بأنها عبارة عن [2] قوة داخلية تدفع المورد بأن يقوم بعمل لإشباع تلك الحاجة الذاتية، حيث يرى " أبراهم ماسلو" في نظريته أنه يمكن تقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 3: سلم الحاجات



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص217.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الحاجات تتابع بشكل هرمي، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى التي تمثل القاعدة و الحاجات الأساسية لحياة المورد، ثم الإنتقال إلى الحاجة التالية في الهرم، حيث هناك شبكة من الحاجات المتتالية التي إذا أشبعت باتت دافعا مؤثرا في سلوك هذا الأخير أي المورد.

و منه يمكن القول أن الحاجة تمثل النقص المتصل بحالة جسمية أو نفسية أو هما معا، فالإنسان يكون في حاجة إلى الطعام متى شعر بالجوع، و يكون في حاجة إلى الطمأنينة متى شعر بالخوف.

2/ أنواع و أدوات التحفيز: هناك عدة أنوع من الحوافز تستطيع المؤسسة إستخدامها لتحفيز مواردها البشرية بإستخدام مجموعة من الأدوات سنحاول تلخيصها فيما يلي:

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 216.

[2] نفس المرجع السابق، ص 217.

2.1. أنواع الحوافز: تتبع إدارة الموارد البشرية نظام حوافز لتدعيم قدرات الموارد و ترغيبهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة و تحقيقها بفاعلية، حيث تصنف الحوافز إلى أنواع مختلفة هي:[1]

2.1.1.الحوافز من حيث المدة: و هي تخص الحوافز المادية حيث تعتبر من أكثر الحوافز شيوعا، و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى المورد مثل: المكافآت و الزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح...إلخ.

2.1.2. الحوافز من حيث إتجاه التأثير: و هي تخص الحوافز المعنوية حيث يكون إستخدامها إستكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الآداء، حيث تأخذ في ذلك إتجاهين، فإما أن تكون إيجابية جذابة أو سلبية منفرة مثل: الحوافز الإجتماعية، المشاركة في إتخاذ القرارات، التحفيز عن طريق الخوف...إلخ.

2.1.3. الحوافز من حيث المتحصل عليها: و هي تستخدم كحوافز فردية أو جماعية، حيث تعمد المؤسسة على إقناع مواردها بأن تطورها يساهم في بناء مستقبل أفضل للجميع مثل: مخاطبة العقل بالإقناع...إلخ.

2.2. أدوات التحفيز: تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة الحوافز بإستخدام مجموعة من الأدوات نوجزها فيما يلي:

2.2.1. الأجور: تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على توأمة الإدارة بمواردها البشرية، بإعتبارها مؤثرا قويا يساعد على معرفة درجة رضا المورد، و رغبته في العمل، و مدى ولائه للمؤسسة، إذ تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية، و الخدمات و الفوائد التي تحصل عليها الموارد البشرية مقابل الجهد المبذول، للقيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة، و لذا تعددت التعاريف حول هذا المصطلح نذكر منها:

يعرف الأجر على أنه[2] " مصروف من مصاريف العمال و المستخدمين، و الذي يمثل الجزء الأكبر و المهم من القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة، و يعرف أيضا على أنه[3] " المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها المورد"، كما يعرف أيضا بأنه[4] إجمالي المخصصات النقدية أو العينية الممنوحة للموارد لقاء عملهم أو إنتمائهم للمؤسسة.

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن الأجر هو عبارة عن تعويض مالي مباشر و عائد ملموس يمكن قياسه، و حافز مادي يحصل عليه المورد مقابل الجهد الذي قام به، ولذا فإن تحديد الأجر

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[2] Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 2002, P 121.

[3] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[4] محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية- النظرية و التطبيق، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2006، ص 205.

العادل من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة و مواردها، الأمر الذي يحفزهم على المزيد من العطاء لشعورهم بالرضا عن العمل، حيث يتكون هذا الأخير من:[1]

- الأجر القاعدي: يمثل الجزء الأساسي و الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه المورد في المؤسسة مقابل كمية الإنتاج أو الآداء الذي يقدمه.
- العلاوات: و هي تعويضات ذات طبيعة نقدية تدفع كمقابل لظروف العمل مثل: علاوة المردودية، علاوة المناوبة...إلخ.
- الإقتطاعات: تمثل الجزء المأخوذ من الأجر مثل: إقتطاع الضمان الإجتماعي، إقتطاع التقاعد...إلخ.

2.2.2. الترقية: تعتبر الترقية فرصة لإدارة المؤسسة لإستغلال مهارات و قدرات مواردها البشرية، الذين أظهروا تميزا واضحا خلال ممارستهم للعمل، كما تمثل حافزا للموارد البشرية حيث تدفعهم لبذل أقصى جهد و طاقة لديهم، للإبداع و الإبتكار و الإحترافية في العمل، للحصول على فرص جيدة للترقية، و التي قد تكون إما مادية أو معنوية أو هما معا.

يمكن تعريف الترقية بأنها عبارة عن[2] " إعادة تحديد واجبات المورد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية"، كما تعرف أيضا بأنها " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى". من خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن إجراءات الترقية تعتبر بمثابة ترجمة لإستراتيجية تخطيط المستقبل الوظيفي في المؤسسة، بمعنى متابعة تطور المسارات الوظيفية في الإنتقال من وظيفة دنيا إلى أخرى أعلى، حيث يكون ذلك بقيام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية بترقيتهم على أساس الأقدمية في العمل، أو على أساس الكفاءة التي تتحدد من خلال نتائج قياس و تقييم الآداء و إختبارات للترقية، أو على أساس الأقدمية و الكفاءة معا.

3/ أهمية التحفيز و المحافظة على المورد البشري: تبرز أهمية التحفيز من أهمية المورد البشري المحفز و المستخدم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تظهر هذه الأهمية من خلال النتائج التالية:[3]

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- الزيادة في دخل الموارد البشرية و الرفع من مستوى شعورهم بالإستقرار و الولاء للمؤسسة؛

[1] Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, opsit, P 129.

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 241.

[3] دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي– حالة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2009/2008، ص 104.

- تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال الرفع من كفاءة الموارد؛
- إنخفاض في مستوى بعض المؤشرات ذات التأثير السلبي مثل: الغيابات، دوران العمل، إنخفاض المعنويات، الصراعات، مما يؤدي إلى إستقرار أكثر في الموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل؛
- تعزيز الشعور بالعدالة بين الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم التنظيمية، و بالتالي الرفع من معنوياتهم.

إن تحقيق النتائج السابقة الذكر، لن يتأتى إلا إذا صممت إدارة الموارد البشرية و نفذت برامج لصيانة مواردها البشرية، بهدف تحسين بيئة العمل الإجتماعية، الصحية، و النفسية، لتطوير نوعية العمل، و كذا توفير الأمن الصناعي و السلامة لضمان توفير بيئة مجهزة، و مساعدة على الإبداع و التطوير، و ذلك عن طريق ما يلي:[1]

- إقتراح وسائل و إجراءات الصحة و الأمن للموارد البشرية؛
- الإستعانة بالخبراء لتصميم برامج و وسائل توفير الصحة و الأمن للموارد البشرية؛
- الإشراف على تدريب الموارد البشرية على إستخدام وسائل الصحة و السلامة تفاديا لوقوع الحوادث؛
- تطوير و مراقبة تنفيذ برامج الصحة و السلامة بشكل مستمر لتتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

خاتمة الفصل الأول:

تعد الموارد البشرية طاقات ذهنية و قدرات فكرية و مصدرا للمعلومات و الإقتراحات و الإبتكارات، لمقدرتها على المشاركة بالرأي و بالفعل، و لذا فهي تعد أثمن مورد لدى المؤسسة، و الأكثر تأثيرا في العملية الإنتاجية على الإطلاق.

إن الإهتمام بالموارد البشرية و رعايتها، يعد من أهم النقاط التي يركز عليها المسؤولون و المهتمون، سواءا في الدول النامية أو المتقدمة على حد السواء، و هذا راجع لأهميتها في تطوير العملية الإنتاجية التي تعد جزءا منها، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف الإنتاجية دون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة لذلك، و هذا عن طريق ما يسمى بإدارة الموارد البشرية التي تعمل على إستقطاب و تأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، لتحقيق الكفاية الإنتاجية، بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، و تحقيق الفعالية التنظيمية بشكل تكون فيه المخرجات ذات جودة عالية، و بتكلفة مناسبة ترضي جانب الطلب.

إن تحفيز الموارد البشرية يعد الدعامة الأساسية و المقوم الضروري لتفعيل دورها، فضلا عن محاولة تنميتها عن طريق التدريب و التكوين اللذان يعدان أحد أهم مداخيل التفعيل، الأمر الذي يحتم على كل مؤسسة القيام بالتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، و درجة توفرها، و المهارات التي يجب أن تتوفر لديها، و ذلك لوضع خطة عمل تمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية ، مع التأكيد على إستمرارية هاذين العنصرين لتجديد و تحديث المفاهيم و التي تقترن بشكل فعال بتدفق المعلومات و كذا أنظمة التغذية العكسية، و لذا يجب أن يتميز البرنامج التدريبي بالمرونة بحيث يواكب التغيرات التكنولوجية التي قد تستفيد منها المؤسسة.

و لذا يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية تعني بإختصار الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة و المتوقعة هذا من جهة، و من جهة أخرى على المؤسسة الإستفادة من كل الموارد لتحقيق أهدافها، و ذلك بتحسين مواردها عن طريق تفعيل العملية التدريبية، التكوين المستمر، و كذا تحفيز الموارد الأمر الذي يؤدي إلى تثمين القدرات البشرية و الكفاءات المحورية.

الفصل الثاني

واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الجـزائر

تمهيد:

لقد عرفت الجزائر كغيرها من بلدان العالم عدة ضغوطات حتمت عليها ضرورة التغيير و محاولة التحرر من القيود خاصة على الصعيد الإقتصادي، فقامت هذه الأخيرة بجملة من الإصلاحات، كان أولها التوجه نحو إقتصاد السوق، و الإنفتاح على الشراكة الأجنبية، رغبة منها في الإندماج في الإقتصاد العالمي.

إن الجزائر و بعد إنتهاجها لسياسة الإصلاحات الإقتصادية، حاولت تشجيع و دعم الإستثمار عن طريق تطوير وترقية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فسنت بذلك جملة من القوانين و التشريعات، دعمت سياستها الإنفتاحية، وعلى هذا الأساس يهدف الفصل الثاني المعنون بواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى إبراز دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال التحولات الإقتصادية؛
- المبحث الثاني: وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال التحولات الإقتصادية.

لقد إعتمدت الجزائر في بداية مشوارها التنموي الإهتمام بنوع جديد من المؤسسات، ألا و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لما لها من دور فعال في بناء النسيج الصناعي، و تحفيز القطاع الخاص على الإستثمار، و من ثم المساهمة في خلق فرص العمالة، و رفع حجم الناتج الداخلي، الأمر الذي فرض على الجزائر إرساء منظومة قانونية للنهوض بهذا النوع من المؤسسات، و من أجل الوقوف على إبراز كل النقاط المتعلقة بهذا المبحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتعلق بماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أما المطلب الثاني يتعلق بدراسة خصائص و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، في حين نتعرض في المطلب الثالث إلى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

لقد عرف تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إجتهادات جزائرية كثيرة لمحاولة وضع تعريف يحدد بدقة ماهية هذه الأخيرة، التي مرت بعدة مراحل سمحت لها بالبروز و محاولة البقاء، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1/ تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: لقد سعت الجزائر كغيرها من الدول النامية، إلى إعطاء تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال عدة محاولات نوجز أهمها فيما يلي:[1]

- تعريف وزارة الصناعة و الطاقة سنة 1972: و التي ترى بأن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا، و تشغل أقل من 500 عامل، و تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، و يتطلب إنشاؤها إستثمارات أقل من 10 مليون دينار جزائري؛
- تعريف المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة سنة 1983: و التي ترى بأن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي المنشأة التي تشغل أقل من 200 عاملا، و تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

و نظرا لإدراك الجزائر لأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دفع قاطرة النمو، وضعت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حدا للفراغ القانوني الحاصل و الجدل القائم حول هذه المؤسسات، بإعطاء تعريف مفصل و رسمي من خلال القانون التوجيهي لترقية هذه المؤسسات، الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث عرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة

---

[1] بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية – حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007، ص 65- 66.

إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري، أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، كما تستوفي معايير الإستقلالية.

و لقد أخذت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمعايير الأوروبية، فعرفت المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 و250 شخص، و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و2 مليار دينار، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دينار[1]. أما المؤسسة الصغيرة فهي التي تشغل ما بين 10 و49 عاملا، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار[2]. في حين أن المؤسسة المصغرة تشغل من 1 إلى 9 عمال، و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار[3].

حيث يمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا القانون من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: معايير التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير / المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مصغرة	1 إلـــى 9	20	10
صغيرة	10 إلــى 49	200	100
متوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12 ديسمبر المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

حيث يستثنى من التعريف السابق البنوك و المؤسسات المالية و شركات التأمين ، و الوكالات العقارية و شركات الإستيراد و التصدير، ما عدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني، عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق في عملية الإستيراد يقل عن ثلثي رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه[4].

[1] المادة رقم 5 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 2001/12/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

[2] المادة رقم 6 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12/12/ 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

[3] المادة رقم 7 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12 /2001/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

[4] المادة 27 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص 8 – 9.

2/ مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: لقد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عدة تطورات قبل إنشاء الوزارة الخاصة بها و كذلك بعدها، و لذلك سوف نقوم بدراسة مراحل تطورها وفق هذا الأساس كما يلي:

1.1.مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قبل إنشاء الوزارة: تميزت هذه المرحلة بعدم الإهتمام الكبير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام، في حين أن الإهتمام كان موجها للمؤسسات العمومية الكبرى، و عموما يمكن عرض مسار تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قبل إنشاء الوزارة من خلال مرحلتين هما:

1.1.1.المرحلة الأولى (1962- 1979): بعد مغادرة المحتل الفرنسي أرض الجزائر، بقيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المملوكة له، و التي تمثل حوالي 98%، متوقفة عن الحركة الإقتصادية، الأمر الذي دفع بالجزائر إلى إصدار قانونا التسيير الذاتي و التسيير الإشتراكي للمؤسسات (الأمر رقم 62- 20 الصادر في 21 جويلية 1962، المتعلق بتسيير و حماية الأملاك الشاغرة، و المرسوم رقم 62- 02 الصادر بتاريخ 22 أكتوبر 1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة) كشكل من أشكال إعادة تشغيلها و تسييرها، فأصبحت تابعة للدولة. و في ظل تبني الجزائر للنظام الإشتراكي و إعطاء الدور الأساسي للقطاع العام، و إعتماد سياسة الصناعات المصنعة و ما يرتبط بها من مؤسسات كبرى مراقبة في القطاعات الإقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كنتيجة لتطبيق السياسة الإشتراكية، و لذلك أقرت الحكومة الجزائرية بأول قانون يتعلق بحرية الإستثمار، و هو القانون رقم 63- 277 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1963، أما في سنة 1966 صدر الأمر رقم 66- 284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966، حيث نص هذا الأمر على تدخل الرأس مال الخاص في مختلف فروع النشاط الإقتصادي.[1]

لقد بدأت الجزائر في إطار المخطط الرباعي الأول (1970- 1973)، بتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الولايات، ليمتد في فترة المخطط الرباعي الثاني (1974- 1977) إلى البلديات، لتبدأ السلطات العمومية في إنتهاج سياسة إقتصادية تتضمن توجيه الإستثمارات إلى الكثير من القطاعات المهمشة، من أجل إعادة التوازنات الكلية للإقتصاد الوطني، حيث تم التركيز على الوحدات الإقتصادية الصغيرة و المتوسطة، التي نتجت عن إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات

[1] صالحي صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004، ص 26- 27.

الإقتصادية، كبديل أساسي لتحقيق بعض الأهداف المتمركزة أساسا في إنجاز برامج السكنات و الأشغال العامة.[1]

2.1.1.المرحلة الثانية (1980- 1993): تميزت هذه المرحلة بتجسيد عدة إصلاحات هيكلية في الإقتصاد الوطني، لإعادة الإعتبار نسبيا للقطاع الخاص، فتم إصدار عدة قوانين أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كالقوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الإقتصادية (1980/10/4)، القانون المتعلق بالإستثمار (1982/08/21)، و الإجراءات المتعلقة بإستقلالية المؤسسات (1984/10/04).

إضافة إلى قيام الجزائر[2] بعد الخلل الذي حدث في سياسة إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الإقتصادية، بإصلاح إقتصادي شامل يمنح المؤسسة الإقتصادية الإستقلالية المعنوية و المالية، في إطار قانون إستقلالية المؤسسات الإقتصادية سنة 1988، كخطوة مبدئية للدخول في إقتصاد السوق، ليليه مباشرة قانون النقد و القرض سنة 1990، متضمنا لمبدأ توحيد المعاملة بين القطاع العام و الخاص في مجال التموين و التمويل المصرفي، و تخصيص إعتمادات مالية لفائدة المشاريع المصغرة، ثم قانون 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية، و إخضاع القطاعين العام و الخاص لنفس معايير و شروط التصدير و الإستيراد، ثم صدور قانون الإستثمار بتاريخ 05 أكتوبر 1993، و الذي يهدف إلى ترقية الإستثمار، و إتاحة المزيد من الحرية و المساواة بين المستثمرين الوطنيين، الخواص، و الأجانب، و إلغاء التمييز بين القطاعين العام و الخاص في جميع المجالات.

2.1.مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد إنشاء الوزارة: تميزت هذه المرحلة بإنشاء دائرة وزارية خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1994، و في سنة 2010 ألحقت شؤونها بوزارة الصناعة من أجل تكثيف النسيج المؤسساتي الصناعي، و أصبحت تسمى وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار، حيث شكلت منعرجا حاسما في حياة هذه المؤسسات من خلال ترقيتها و تطويرها، ولذا كانت مهمتها متمثلة في:[3]

- ✓حماية طاقات المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة الموجودة و تطويرها؛

[1] هواري خثير، الأخضر عزي، محاولة لدراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر- خلال الفترة المرجعية (1962- 2008)، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 279.

[2] هوام جمعة، شاوي شافية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: واقع/ تطور، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 455.

[3] سليمان ناصر، عواطف محسن، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كبديل تنموي للإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات- المعوقات و الحلول، الملتقى الدولي الأول حول تقييم إستراتيجيات و سياسات الجزائر الإقتصادية لإستقطاب الإستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة للجزائر يومي 28 و29 أكتوبر 2014، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 16.

✓ترقية الإستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة و توسيعها و تحويلها و تطويرها؛

✓ترقية الشراكة و الإستثمارات ضمن قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة؛

✓إعداد إستراتيجيات تطوير قطاع المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة؛

✓ترقية الدعائم لتمويل المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة؛

✓ترقية المناولة؛

✓التعاون الدولي و الجهوي في مجال المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة؛

✓تسهيل الحصول على العقار الموجه إلى نشاطات الإنتاج و الخدمات؛

✓تحسين قدرتها التنافسية محليا و عالميا و تطويرها؛

و عموما يمكن عرض مسار تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد إنشاء الوزارة من خلال مرحلتين هما:

1.2.1.المرحلة الأولى (1994– 1999): في بداية سنة 1994 عاشت الجزائر تدهورات إقتصادية عظمى، دفعت بها إلى تكريس جهودها للإنتقال من إقتصاد موجه إداريا، إلى إقتصاد موجه بآليات السوق، و تكريسا لهذا التوجه لجأت الجزائر إلى المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي، من خلال [1]برنامج التعديل الهيكلي الأول (1994– 1995)، و برنامج التعديل الهيكلي الثاني (1995–1998). كما باشرت الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و كذا الشراكة مع الإتحاد الأوروبي سنة 1993، تميزت هذه المرحلة[2] بصدور قانون خوصصة مؤسسات القطاع العام بموجب الأمر رقم 22– 95 المؤرخ في 26 أوت 1995، حيث كان ذلك محفزا أساسيا لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توسعها.

2.2.1.المرحلة الثانية (2000–2009): لقد عرفت الجزائر خلال هذه المرحلة [3] إتخاذ عدة قرارات حاسمة لتنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تمثلت في إصدار قوانين و إنشاء صناديق، و إنشاء عدة هيئات عامة مهمتها تقديم المشورة الإقتصادية و الفنية و المساعدات المالية، و ذلك في إطار برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي (2000–2004)، و كذا البرنامج الإضافي لدعم النمو الإقتصادي (2004– 2009)، لصالح هذه الأخيرة، كان أهمها صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة

[1] للإستزادة أنظر: الهادي خالدي، المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 1996، ص 65.

[2] هواري خثير، الأخضر عزي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

[3] مغاري عبد الرحمن، بوكساني رشيد، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير الشغل – دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000– 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 767.

و المتوسطة بموجب القانون رقم 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، و الذي يعمل على إظهار الإمتيازات و التحفيزات و تدابير المساعدة و الدعم لترقية هذه المؤسسات عن طريق:[1]

✓ تشجيع ظهور مؤسسات جديدة، و الرفع من مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛

✓ تشجيع الإبداع و الإبتكار، و تشجيع عملية التصدير؛

✓ تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

و عموما يمكن حصر أهم الإنجازات فيما يخص برنامج الإنعاش الإقتصادي فيما يلي: [2]

○ برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي(2000-2004): تضمن إنشاء صناديق و مشاتل المؤسسات، و مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلى جانب إنشاء المجلس الوطني الإستشاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25 فيفري 2003، الذي يعمل على تحديد الطبيعة القانونية لهذه المراكز، و مهامها و تنظيمها؛

○ البرنامج الإضافي لدعم النمو الإقتصادي(2004-2009): تضمن تأسيس صناديق و إنشاء وكالات وطنية لتجسيد سياسة التعاون و الشراكة، فضلا عن إنطلاق البرنامج الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2007، فضلا عن قيام الجزائر بتنظيم أول طبعة للجائزة الوطنية للإبداع و الإبتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2009.

3/ تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات نشاطها في الجزائر: تصنف أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى قطاعين رئيسيين هما:

➢ القطاع العام: و يضم المؤسسات التي تعود ملكيتها كاملة أو جزء كبير منها للدولة، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام في الجزائر جزء بسيط مقارنة بإجمالي المؤسسات.

➢ القطاع الخاص: و يضم المؤسسات التي تعود ملكيتها للأفراد أو الخواص، فلقد عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة لهذا القطاع إنتشارا كبيرا، لأنها تمثل العنصر الأكثر فاعلية في الإقتصاد من حيث التشغيل، و جودة الخدمات و المنتجات المقدمة، حيث يشمل هذا الأخير كل من الأشخاص المعنويين أي الشركات، أو الأشخاص الطبيعيين المتمثلين خصوصا في رؤساء المؤسسات ذوي المهن الحرة، كما يشمل النشاطات و الحرف التقليدية الموجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية، و هي موزعة إلى:

- الصناعات التقليدية الفنية؛

---

[1] بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مطبعة جامعة دمشق، العدد الأول (المجلد 24)، 2008، ص 153.

[2] مغاري عبد الرحمن، بوكساني رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 767- 768.

- الصناعات التقليدية لإنتاج المواد؛
- الصناعات التقليدية لإنتاج الخدمات.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بمختلف أنواعها تنشط في عدة مجالات أساسية هي: الفلاحة و الصيد البحري، المياه و الطاقة، المحروقات، خدمات الأشغال البترولية، المناجم و المحاجر، الحديد و الصلب، مواد البناء، البناء و الأشغال العمومية، كيمياء- مطاط - بلاستيك، الصناعة الغذائية، صناعة النسيج، صناعة الجلد، صناعة الخشب و الفلين، النقل و المواصلات، التجارة، الفندقة و الإطعام، خدمات للمؤسسات، خدمات للعائلات، مؤسسات مالية، أعمال عقارية، خدمات للمرافق.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدخلا مهما من مداخل التنمية الإقتصادية، لما لها من خصائص و أهداف تهدف إلى تحقيقها، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

1/ خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجملة من الخصائص هي:[1]

- تستخدم عدد محدود من العاملين لا يفوق 250 عاملا، مما يجعلها تتمتع بالمرونة و القدرة على التغيير؛
- تمارس نشاطا واحدا، يتطلب مهارات و طرق تسيير بسيطة، يمكن لأي شخص مهما كانت درجته العلمية، وكذا رأسماله محدود، أن يقيم مشروعا صغيرا يؤمن له حياته؛
- تمتاز بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، حيث أن تهديد الفشل قائم خاصة في السنوات الأولى من التأسيس، نتيجة لما يتعرض له صاحب المؤسسة من خسائر مالية، فيفضل عدم الإستمرار، فيجبر على تصفية مؤسسته؛
- تتردد في التوسع ماليا، بسبب الخوف من عدم القدرة على تحقيق النمو و التوسع أو التحكم فيه، عكس المؤسسات الكبيرة التي تراه هدفها الإيجابي؛
- تتميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسة، و كذا الموارد الخاصة بصاحبها، ليتبين أن خطر العمل يكون كلي، أي لا يوجد ذمة مالية منفصلة، فإفلاس المؤسسة يعني إفلاس صاحبها؛
- تتميز بدورة حياة قصيرة، لتأثرها بأسباب تضع حدا لنشاطها، وهذا راجع لهشاشتها، كإستقالة موظف أساسي، أو خسارة زبون مهم...إلخ

[1] سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص 4- 5.

2/ أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:[1]

❖ إعادة إدماج المسرحين: إن تعرض مؤسسات القطاع العام للإفلاس، و طرح العديد منها للخوصصة، أدى إلى تسريح عدد هائل من العمال، سواءا بالإحالة على البطالة أو على التقاعد، حيث عرفت الفترة الممتدة من سنة 1994 إلى 1998 خسارة 212960 منصب عمل، كنتيجة لبرنامج إعادة الهيكلة، و هنا يظهر الهدف من تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإمتصاص جزء من هذه الشريحة العمالية؛

❖ إستعادة حلقات الإنتاج غير المربحة: تقوم المؤسسات الكبرى بالتخلي عن كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة، من أجل تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، مما يشجع على إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لإستعادة تلك الحلقات بما يعرف بالمقاولة من الباطن؛

❖ توطين الأنشطة في المناطق النائية: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كوسيلة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تثمين الثروة المحلية، و إحدى وسائل الإندماج و التكامل بين المناطق؛

❖ ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية: و ذلك بإستخدام أنشطة إقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها؛ و لذا تهدف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الإستثمارية الجيدة، و لكنها لا تمتلك القدرة المالية و الإدارية لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع حقيقية.

المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري

في ظل توجه الجزائر نحو إقتصاد السوق و فتحها المجال للإستثمار الفردي و تشجيعه، أضحى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قطاعا حيويا يساهم في رفع مؤشرات الإقتصاد الوطني، سواءا من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية، و هذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المطلب.

1/ مؤشرات الأهمية الإقتصادية: تتجلى مؤشرات الأهمية الإقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المساهمات التالية:

1.1.المساهمة في التشغيل: لقد أضحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بديل فعال لإمتصاص البطالة الناتجة عن تدابير إعادة الهيكلة، و المساهمة في خلق مناصب شغل جديدة، حيث

---

[1] جوادي نور الدين، عقبة عبد اللاوي، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساهمتها في النمو الإقتصادي وخفض معدلات البطالة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000– 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 613 – 614.

ساهمت هذه الأخيرة في تشغيل حوالي 2157232 عاملا خلال سنة 2014، و هي في تطور مستمر من سنة إلى أخرى، ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب الشغل.

نوع المؤسسة / السنة		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	نسبة التطور %
خاصة	أجراء	841060	908046	958515	1017374	1089467	1176377	1259154	7.04
	أرباب المؤسسات	392013	586903	618515	658737	711275	777259	851511	9.55
	المجموع	1233073	1494949	1577030	1676111	1800742	1953636	2110665	8.04
	النسبة %	80.06	96.66	97.01	97.21	97.21	97.59	97.84	
عامة	العدد	52786	51635	48656	48086	47375	48256	46567	−3.5
	النسبة %	3.43	3.34	2.99	2.79	2.79	2.41	2.16	
مجموع مناصب الشغل		1285859	1546584	1625686	1724197	1848117	2001892	2157232	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

− bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:(n°18, p 13) ;(n° 20, p 14) ; (n° 23, p 13) .

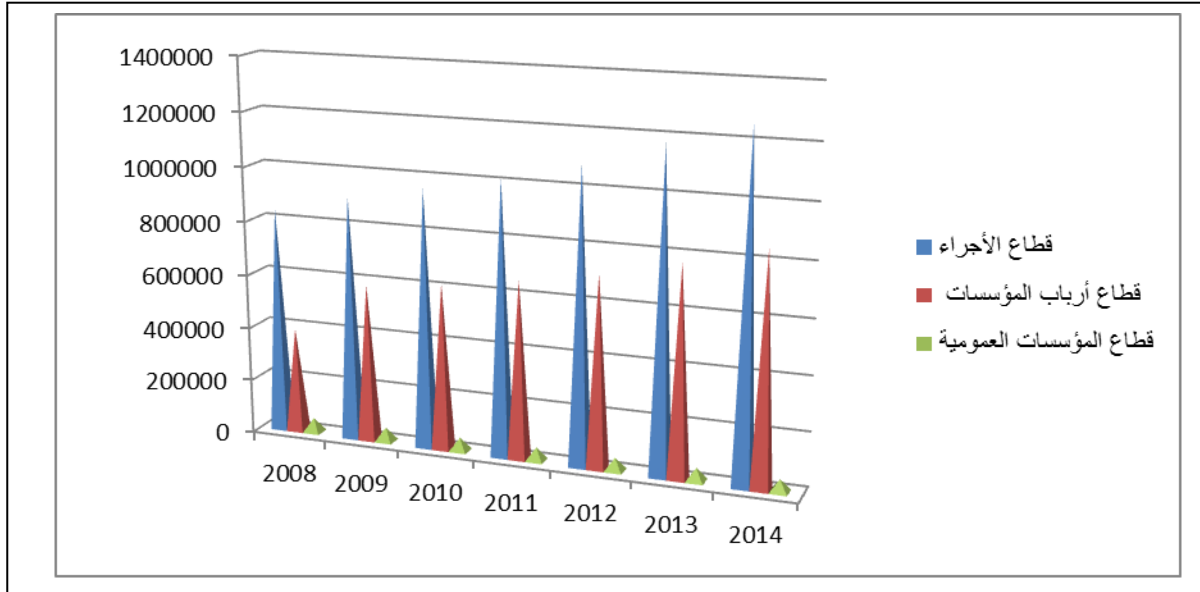
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines:(n° 24, p 12);(n°26, p 11).

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادات مستمرة في عدد مناصب الشغل بالنسبة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، حيث بلغت عدد مناصب الشغل المصرح بها، 2110665 منصب شغل خلال سنة 2014، أي بنسبة 97.84%، مقسمة بين 1259154 منصب شغل تابع لقطاع الأجراء، و851511 منصب شغل تابع لقطاع أرباب المؤسسات، لتحقق بذلك تطورا في عدد مناصب الشغل بلغ 8.04%، و هو ما ساعد على إمتصاص البطالة و إنخفاضها، خاصة بعد تبني الحكومة الجزائرية لقانون الشغل لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك في أفريل 2008، الذي ينص على أن تشغل كل مؤسسة شخصين من ذوي الشهادات على أن تتكفل الدولة بأجورهم، و النتيجة هي إمتصاص كتلة مهمة من اليد العاملة خاصة المتخرجة حديثا من الجامعات و مراكز التكوين.

أما قطاع المؤسسات العمومية فلم يعرف أي تطور، بل إنخفاض مستمر في عدد المناصب الذي بلغ 46567 منصب سنة 2014، أي بنسبة 2.16 %، بعدما كان 52786 منصب سنة 2008، و بذلك يكون عدد المناصب قد حقق نسبة إنخفاض يقدر بـ 3.5%، و يعود السبب في ذلك إلى الزيادة في تسريح العمال، كنتيجة لتسارع وتيرة الخوصصة.

و لتوضيح ذلك سوف نقوم بعرض الشكل الموالي:

الشكل رقم4: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

2.1. المساهمة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات: يعرف الناتج الداخلي الخام PIB[1] بأنه يشمل كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة، من المنتجات الإقتصادية النهائية خلال فترة معينة، سواءا بإستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو الأجانب، حيث يولد PIB [2] من مساهمة أربع قطاعات إقتصادية هامة هي: قطاع المؤسسات المالية، قطاع المؤسسات الإقتصادية، مؤسسات الجماعات المحلية، و قطاع العائلات، حيث يمكن إعتبار مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن مساهمة هذا الأخير. إن شمولية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجميع القطاعات في الجزائر يؤهلها للمساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، إلا أن سنة 2014 [3] عرفت غير ذلك، حيث عرف هذا الأخير تباطؤا إنتقل فيه المعدل من 5.6%، مقابل 7.1% سنة 2013، و ذلك بفعل تثاقل وتيرة النمو في قطاعات الفلاحة و البناء و الأشغال العمومية و الري، حسب ما أوضحه الديوان الوطني للإحصاء.

و لتوضيح مدى مساهمة المؤسسات التابعة للقطاع العام و الخاص في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات سنقوم بعرض الجدول الموالي:

[1] مداح لخضر، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 28.

[2] سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص 8.

[3] Issalamonline .com ; consulté le 01/12/2015.

الجدول رقم3: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب الطابع القانوني.

الطابع القانوني / السنة	نسبة القطاع العام في PIB		نسبة القطاع الخاص فيPIB	
	القيمة(مليار دج)	النسبة %	القيمة(مليار دج)	النسبة %
2001	481.5	23.6	1560.2	76.4
2002	505	23.1	1679.1	76.9
2003	550.6	22.9	1884.2	77.1
2004	598.65	21.8	2146.75	78.2
2005	651	21.59	2364.5	78.41
2006	704.05	20.44	2740.06	79.56
2007	749.86	19.20	3153.77	80.80
2008	760.92	17.55	3574.07	82.45
2009	816.80	16.41	4162.02	83.59
2010	827.53	15.02	4681.68	84.98
2011	923.34	15.23	5137.46	84.77
2012	793.38	12.01	5813.02	87.99
2013	893.24	11.7	6741.19	88.3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:(n°18, p 33) ;(n° 20, p 51).
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines: n°26, p 51.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام في تزايد مستمر بنسب تفوق 80% خلال الفترة 2008- 2013، مقابل إنخفاض في نسبة مشاركة القطاع العام خلال نفس الفترة، حيث إنتقلت من 23.6% سنة 2001، إلى 11.7 %سنة 2013.

من خلال هذه النتائج يمكن تفسير إرتفاع نسبة مشاركة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام، إلى سياسة الدولة المطبقة في الإنسحاب تدريجيا، و ترك المجال للخواص من أجل الإستثمار، أما إنخفاضها في القطاع العام فيعود لكثرة المشاكل التي يعانيها القطاع، فضلا على الديون المتراكمة عليه.

3.1. المساهمة في القيمة المضافة: تعتبر القيمة المضافة[1] من أهم المؤشرات الإقتصادية على المستوى الكلي، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا كبيرا في خلقها لتطوير الإقتصاد الوطني، و لذا سنقوم بدراستها من خلال الجدول الموالي الذي يبين تطور القيمة المضافة من خلال عرض نسبة مشاركة كل من القطاعين العام و الخاص فيها كما يلي:

[1] القيمة المضافة لوحدة إنتاجية معينة تمثل الفرق بين قيمة إجمالي الإنتاج لهذه الوحدة و قيمة السلع و الخدمات الوسيطية المستهلكة في ذلك الإنتاج.

الجدول رقم 4: تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني

الطابع القانوني / السنة	نسبة القطاع العام في VA		نسبة القطاع الخاص في VA	
	القيمة(مليار دج)	النسبة %	القيمة(مليار دج)	النسبة %
2001	268.98	15.43	1473.74	84.57
2002	286.79	15.32	1585.3	84.68
2003	312.47	14.09	1784.49	85.10
2004	335.89	14.15	2038.84	85.85
2005	367.54	14.10	2239.56	85.90
2006	376.82	12.51	2634.47	87.49
2007	420.86	12.35	2986.08	87.65
2008	406.84	10.73	3383.58	89.27
2009	432.05	9.85	3954.48	90.15
2010	340.56	7.11	4450.76	92.89
2011	528.52	9.74	4895.65	90.26
2012	588.44	9.58	5553.31	90.42
2013	675.06	9.46	6463.18	90.54

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:n°12, p 50
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines: (n°24, p 51) ;(n° 26, p 52).

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص ساهمت في خلق القيمة المضافة بنسب متفاوتة، و جد معتبرة مقارنة بالقطاع العام، حيث إرتفعت من 1473.74 مليار دينار جزائري سنة 2001، إلى 6463.18 مليار دينار سنة 2013، محققة لنسبة تقدر بـ 90.54%، الأمر الذي يعكس الدور الفعال لهذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني.

4.1. المساهمة في التجارة الخارجية: لقد سجل الميزان التجاري الجزائري خلال السداسي الأول لسنة 2013، ما قيمته 28350[1] مليون دولار أمريكي كواردات، أي بزيادة قدرها 17.99%، بعدما كانت 24027 مليون دولار أمريكي خلال السداسي الأول لسنة 2012، كما حققت ما قيمته 35907 مليون دولار أمريكي كصادرات، مسجلة بذلك إنخفاض قدر بـ 5.42%، مقارنة بسنة 2012، حيث وصلت قيمة الصادرات خلال السداسي الأول من نفس السنة ما قيمته 37966 مليون دولار أمريكي، في حين أن الصادرات خارج قطاع المحروقات فلم تتجاوز 2.86% من الحجم الكامل للصادرات خلال سنة 2012، في حين أنها بلغت 3.91% خلال سنة 2013. و بحلول سنة 2015، سجل الميزان التجاري الجزائري

[1] معلومات مأخوذة من وكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 2015/11/23.

عجزا قدر بـ 10.825 مليار دولار خلال العشر أشهر الأولى من نفس السنة، مقابل فائض بـ 4.29 مليار دولار خلال نفس الفترة من سنة 2014، حسب تصريحات الجمارك الجزائرية، حيث تراجعت الصادرات خلال سنة 2015 لتصل 32.11 مليار دولار مقابل 53.28 مليار دولار سنة 2014، أي بإنخفاض قدر بـ 39.73%، كما حدث تراجع في الصادرات خارج قطاع المحروقات أيضا لتصل 1.76 مليار دولار خلال نفس الفترة حسب تصريحات المركز الوطني للإعلام الآلي التابع للجمارك، أما بالنسبة للواردات فقد إنخفضت بوتيرة أقل لتبلغ 42.94 مليار دولار مقابل 48.99 مليار دولار، أي بتراجع قدر بـ 12.35% خلال نفس الفترة، و بتحليل هيكل الصادرات الجزائرية نجد سيطرة المحروقات بالرغم من مساهمة الصادرات خارج قطاع المحروقات، إلا أن نسبتها تبقى ضئيلة، لعدة أسباب هي:[1]

- إن غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكتفي بالأسواق المحلية، و لا تهدف للإنفتاح على الأسواق الخارجية من خلال تصدير منتجاتها؛
- عدم فاعلية الهيئات الإقتصادية، و الحواجز البيروقراطية تعيق و تكبح كل المبادرات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تهدف لتصدير منتجاتها، فهي لا تملك الإمكانيات لمواجهتها؛
- عدم وجود هيئات مختصة تعمل على تجميع البيانات و توفير المعلومات الخاصة بالأسواق الأجنبية لصالح المتعاملين الوطنيين؛
- عدم التحضير الجيد و متابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الإقتصادية الدولية، مما يجعل المنتوج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية؛
- عدم توفر الخبرة الكافية لدى بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تصدر منتجاتها مما يؤثر سلبا على إستمراريتها في ممارسة هذا النشاط؛
- كما أن التحرير المفاجئ للتجارة الخارجية و التدفق الفوضوي للسلع دون أية مراقبة، أثر كثيرا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبتدئة، و التي تسعى لتطوير منتجاتها و لم تصل بعد إلى المستوى اللازم لمنافسة المنتجات الأجنبية.

لذلك سعت الدولة الجزائرية قدما لتشجيع هذا النوع من الصادرات خارج قطاع المحروقات، عن طريق دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لكن بالرغم من جهود الدولة المبذولة في ظل الإنفتاح على الإقتصاد العالمي، فإن مجال التصدير خارج قطاع المحروقات لا يزال بعيدا بتسجيله لأرقام لا تعكس الوجه الحقيقي للإمكانيات التي يتمتع بها الإقتصاد الجزائري، و لذا يجب بذل جهد أكبر لمواكبة هذا الإنفتاح و النهوض بقطاع التصدير في الجزائر.

[1] مداس حبيبة، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مكانتها الإقتصادية مع إشارة لولاية الوادي، الملتقى الوطني الأول حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، يومي 5 و 6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر، ص 12- 13.

5.1. المساهمة في التكوين المهني: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمدارس تكوين بعين المكان و بدون تكاليف، فالتكوين التطبيقي يلعب دورا هاما في بروز عدد كبير من أصحاب المشاريع، كما أن نجاعته تبدو في الكثير من الحالات أحسن من التكوين المهني الرسمي(المدارس أو المعاهد الحكومية)، و بهذا فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعطي فرصة أكبر للمنظمين الجدد للدخول للأسواق، و هذا ما يعطي فرصة أكبر لميلاد أفكار و إبتكارات جديدة تساهم في تفعيل عملية التنمية.[1]

6.1. المساهمة في تغذية المؤسسات الكبيرة: إن من أوجه التكامل بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، الخدمات و المساعدات الباطنية التي تتحصل عليها الثانية من الأولى، فالعلاقة بينهما تبادلية و إعتمادية، حيث كلما وجدنا مصنعا كبيرا لإنتاج منتج معين، إلا وجدنا شبكة من المصانع الصغيرة تحيط به، من أجل صنع الأجزاء الثانوية للصناعات الكبيرة.[2]

7.1. المساهمة في تلبية الطلب على السلع الإستهلاكية: تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا أساسيا في تطوير الإستهلاك النهائي، ذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا عالية، و لا إمكانيات مالية كبيرة، الأمر الذي يساعد على تطويرها، و بالتالي تلبية الطلب على السلع الإستهلاكية و الخدمات، حتى التي تتميز بمحدودية الطلب و التي تشترط نوعا من الدقة و التميز، حيث تكون موجهة أحيانا إلى طبقات معينة في المجتمع كصناعة الملابس الفاخرة، المجوهرات...إلخ، حيث أن تلبية هذا الطلب لا يتم إلا من خلال العلاقة الوطيدة و المباشرة مع العملاء، مما يسمح بإشباع رغباتهم بصفة مباشرة و دقيقة.[3]

8.1. المساهمة في تخفيض نسب التضخم: إن إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر من أهم السبل الكفيلة لتفادي مشكل التضخم و تأثيراته السلبية على الإقتصاد ككل، من خلال مرونتها العالية في التأقلم مع زيادة الطلب، بإنتاج الكميات المطلوبة، عكس المؤسسات الكبرى التي ترتفع فيها أسعار السلع الإستهلاكية، التي زاد الطلب عليها، و ما دامت هناك محدودية في العرض يؤدي ذلك لإرتفاع مستوى التضخم.[4]

9.1. المساهمة في التنمية المحلية: لقد أسهمت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية و الدليل على ذلك زيادة عددها في عدة ولايات من القطر الجزائري، أغلبها متمركزة في 10 ولايات بنسبة تفوق 48% من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك خلال سنة 2014،

---

[1] ساري أحلام، بوعلاق نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 6- 7.

[2] فرقش نوال، طيب الزغيمي صورية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتفعيل التنمية الإقتصادية والإجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 576- 577.

[3] ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 8.

[4] نفس المرجع و الصفحة السابقين.

و لتوضيح ذلك نقوم بعرض العشر ولايات الأولى في تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الجدول كالآتي:

الجدول رقم 5 : ترتيب العشر ولايات الأولى حسب عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الرقم	الولاية	سنة 2011	سنة 2012	سنة 2013	سنة 2014		التطور السنوي %
					العدد	النسبة المئوية	
1	الجزائر	45636	48419	52797	56641	11,40	7.28
2	تيزي وزو	23109	24754	27139	29531	5.94	8.81
3	وهران	18370	19692	21845	24431	4.92	11.84
4	بجاية	17962	19374	21722	23867	4.80	9.87
5	سطيف	17154	18730	20606	22090	4.44	7.20
6	تيبازة	15672	16969	19097	21068	4.24	10.32
7	بومرداس	13787	15004	16583	18061	3.63	8.91
8	البليدة	12938	14073	15648	17013	3.42	8.72
9	قسنطينة	12561	13450	14652	15854	3.19	8.20
10	باتنة	9866	10679	11512	12418	2.50	7.87
المجموع		187055	201144	221601	240974	48.49	8.74

Source:
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement ; n°22, p 18 .
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines: n° 26, p 17.

من خلال الجدول نلاحظ أن تمركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المناطق الشمالية و كذا الوسط، حيث نجد 56641 مؤسسة في ولاية الجزائر فقط، أي ما يعادل 11.40 %، في حين تعود أعلى نسبة تطور للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال سنة 2014 لولاية وهران بـ 11.84 %، في حين نلاحظ غياب ولايات المناطق الجنوبية من هذا الترتيب، و لهذا سعت الجزائر إلى إحتواء هذا التباين في التوزيع عن طريق المساهمة في التنمية الجهوية خاصة في المناطق النائية من الوطن.

2/ مؤشرات الأهمية الإجتماعية: تتجلى مؤشرات الأهمية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المساهمات التالية: [1]

1.2. المساهمة في ترقية و تحرير العمل و الفكر الحر: تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية فكر العمل الحر، و ذلك من خلال ظهور منظمين و مسيرين يطمحون إلى تجسيد أفكارهم و تحويلها إلى إنتاج ملموس، لتحقيق إنجازاتهم الإبداعية، و ذلك لما توفره هذه الأخيرة من إحساس

[1] فرقش نوال، طيب الزغيمي صورية، مرجع سبق ذكره، ص 579- 580.

بالحرية و الإستقلالية المبنية على الشعور بالإنفراد في إتخاذ القرارات و تطبيقها، الأمر الذي يولد الإحساس بالمسؤولية، و يؤدي إلى السهر المستمر على إستمرارية النجاح.

2.2. المساهمة في تحقيق العدالة في توزيع الدخول المتاحة: في ظل وجود أعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعمل في ظروف تنافسية، ينشأ نوع من العدالة في توزيع الدخول المتاحة، بحيث يكفل تحقيق توازن إجتماعي، فنمط توزيع الدخل يحقق العدالة في توزيعه.

3.2. المساهمة في ترقية الإقتصاد العائلي: و ذلك من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة على مستوى البيوت، لما تلعبه من دور هام في تعبئة مدخرات الأفراد و العائلات و إستثمارها على نحو أفضل، و بالتالي توفير فرص عمل بغض النظر عن كفاءاتهم، و بالتالي نستطيع القول أن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحافظ على الإستقرار الإجتماعي، بتوفير موارد رزق عائلية تحد من الفقر و البطالة و كذا الآفات الإجتماعية.

4.2. المساهمة في تقوية العلاقات و الأواصر الإجتماعية: إن صغر حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قلة عدد عمالها، يسمح بالإحتكاك و الإتصال المباشر بين مختلف مواردها البشرية، مما يساهم في خلق جو من التآلف بينهم، و العمل المشترك على إستمرارية المصالح.

المبحث الثاني: وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

لقد أدركت الجزائر الأهمية المزدوجة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما يمكن أن تساهم به في إنعاش الإقتصاد الوطني، و تحقيق التنوع الإقتصادي بترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، و خلق الثروات، و توفير فرص العمل، إلا أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا زال محاطا بسياج من المشاكل و العراقيل التي تحول دون مساهمته في التنمية الإقتصادية المنشودة، و هذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث الذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب، خصصنا فيها المطلب الأول إلى المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عن طريق برامج التأهيل، في حين نتعرض في المطلب الثالث إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال ترقيتها.

المطلب الأول: المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على إختلاف طبيعتها القانونية و المكانية جملة من التحديات و الصعوبات التي تعيق آدائها الجيد لعملها، فضلا عن جملة من المشاكل و العراقيل التي تتخبط فيها، تفرضها عليها بيئتها الداخلية و الخارجية، و هذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب.

1/ المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة: حيث تخص هذه الأخيرة المحاور الآتية:

1.1. التمويل: يعتبر مشكل التمويل من أكبر العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و هذا لقلة الإمكانيات المالية المتوفرة لديها من جهة، و طلب البنوك لضمانات عينية ذات قيمة عالية من جهة أخرى، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية إقراض هذه المؤسسات محفوفة بالمخاطر، لأن الدولة الجزائرية فتحت باب الإقراض لكل شخص أراد أن يستثمر، دون التدخل في خصوصياته، كالقدرات العلمية أو الظروف الصحية مثلا، ففي الوقت الذي يتحدث فيه الخطاب الرسمي السياسي عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الإستثمارات و الشراكة، فإن الواقع يشير إلى إصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها:[1]

- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسات كالإعفاءات و الإمتيازات؛
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض، رغم أن الأصل في القرض الإشهار؛

[1] بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 324.

- نقص في البنوك المتخصصة في التمويل، رغم وجود البعض منها، لكن ذات مساهمات محدودة بسبب عدم الإستقلالية في الصلاحيات؛
- كثرة الشروط و الإجراءات للإستفادة من القروض البنكية، و إستغراق التحويلات المالية لوقت طويل؛
- إرتفاع تكاليف التمويل بالإضافة إلى الضمانات المبالغ فيها أحيانا، يحدان من مرونة التمويل؛
- تقديم البنك لصيغ تمويلية لإرجاع القرض عادة ما تحرج أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة إذا كانت إنطلاقة العمل الرسمي متأخرة جدا بسبب طول إجراءات منح القرض لمزاولة النشاط؛
- عدم القدرة على التخلص من بوادر البيروقراطية و نظم الرشوة و التمييز بالبنوك، مما يدفع في الكثير من الأحيان إلى تمويل مشاريع فاشلة على حساب مشاريع تعود بالفائدة العظيمة للإقتصاد و لصاحبها أيضا.

2.1. العقار الصناعي: يعد مشكل العقار جدار آخر يصطدم به أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإقامة مؤسساتهم، فالحصول على قطعة أرض في الجزائر لإقامة مشروع يعد حلما إقتصاديا صعب المنال، و لذا يلجأ أغلبيتهم إلى تحويل مساكنهم إلى ورشة عمل أو مصنع صغير أو اللجوء إلى كراء محل معين، لضرورة وجود عقد الملكية أو عقد الكراء للحصول على القرض البنكي، و إلى جانب كل ذلك تجتمع عدة أسباب تحول دون تحرر سوق العقار في الجزائر هي: [1]

- التحيز في مجال تمليك أو كراء العقار لصالح القطاع العام، و هو ما يتناقض مع النصوص التشريعية؛
- أغلبية العقارات الإستثمارية غير مستعملة فهي تبقى حكرا لمؤسسات عمومية مفلسة، أو أملاك خواص يحتفظون بها من أجل المضاربة؛
- التوزيع غير العادل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين المناطق الحضارية و النائية، يصعب من عملية الحصول على عقار لإقامتها، خاصة في المناطق الحضارية المعروفة بالكثافة السكانية، و بإستغلال المساحات الصالحة للزراعة، الأمر الذي يقلل من مساحة الأراضي الصناعية.

3.1. الإجراءات الإدارية: و هي تتعلق بالعوائق الإجرائية و ما يتميز به المحيط الإداري من إجراءات طويلة ترهق كاهل صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فالمدة التي تستغرقها الإجراءات الإدارية الخاصة بإنشاء المؤسسة تصل حدود 20 يوما، فضلا عن عدم وجود إستقرار في تطبيق القوانين و التشريعات التي تحكم و تنظم سير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فمثلا على مستوى البنوك عادة

[1] سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ما يعزف المسؤول عن معاينة المقر العقاري لإنشاء المؤسسة، بسبب غياب الأمن أو غياب عون الوكالة الموافقة على منح القرض، و كذا غياب المحضر القضائي، فضلا عن عدم توفر وسيلة التنقل.

4.1. التسويق: تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجانب التسويقي من صعوبة الحصول على الآلات، و من نقص التزود بالخامات الضرورية، الأمر الذي يسبب تعطيلات في الإنتاج، و توقفات عديدة لبعض المؤسسات التي يتطلب نشاطها مواد أولية غير موجودة محليا، في حين تلجأ أخرى لإستيرادها رغم تكاليفها المرتفعة، أو تخوض فكرة البحث عن شريك، هذا من جهة، و من جهة أخرى تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من عدم وجود مؤسسات مختصة لتسويق منتجاتها، فتصطدم بمنافسة المنتجات الأجنبية، بسبب التدفق الغير منتظم للسلع المستوردة، نتيجة عدم القيام بالبحوث التسويقية للتعرف على الأسواق و طبيعة المنافسة، و هذا كله يشكل عقبات أمام تسويق هذه المؤسسات لمنتجاتها.[1]

5.1. الإجراءات الجمركية و الجبائية: يشكل النظام الجمركي أحد العقبات التي تعيق نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحكم التعامل الذي تتصف به مصالح الجمارك مع هذه الأخيرة، المتميز بالبطء و التعقيد، مما يجعل الكثير من السلع المستوردة حبيسة الموانئ و الحاويات لعدة شهور، مما ينعكس بالسلب على مردود هذه المؤسسات، ضف إلى ذلك الأعباء الجبائية، فبالرغم من الإجراءات التي إتخذت لتخفيفها، إلا أنها مازالت تشكل عائقا نتيجة إرتفاع نسبة الضرائب على الأرباح، و كذا الإشتراكات المفروضة.[2]

2/ المعوقات الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة و المرتبطة بالموارد البشرية : حيث تخص هذه الأخيرة المحاور الآتية:

1.2. الإجراءات التنفيذية: تعد هذه الأخيرة من أبرز المشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هي تتعلق بممارسة الإدارة التشغيلية الفاعلة، فبحكم أن ملكية المؤسسة تكون فردية أو عائلية فهي تتميز بالإنغلاق في المشاركة مع الآخرين، فيكون العمل حسب قدراتهم، بالإضافة إلى المبالغة في التعيينات و تحديد المكافآت، فضلا عن المزج بين العمل و الشؤون العائلية، الأمر الذي

---

[1] الأخضر بن عمر، باللموشي علي، معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 5 و6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر، ص 12- 13.

[2] فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كإختيار إستراتيجي للتنمية الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 792.

يهدد سلامة و وجود، و كذا نمو المؤسسة و توسعها، الذي يتطلب المزيد من اللامكزية في إتخاذ القرارات.

2.2. الموارد البشرية: إن عدم وجود الموارد البشرية الفنية المدربة و المؤهلة من المشاكل الأساسية التي تقف حاجزا أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، للتألق و إعطاء المزيد من الأفكار و الإبداعات، نظرا للتكاليف التي يتطلبها تدريبها، إلا أن هذه الأخيرة[1] مجبرة على توظيف موارد غير ماهرة، مع تحمل أعباء تدريبها أثناء العمل، و بمجرد إتقانهم للعمل تبدأ مخاوف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإحتمال هروب هذه الأخيرة، و إلتحاقها بالمؤسسات الكبرى للمزايا المقدمة.

3.2. الثقافة التسييرية: إعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنماط تسييرية لا تتماشى و متطلبات الإقتصاد التنافسي، فنجد عدة مؤسسات تعاني من نقص في الثقافة التسييرية و الروح المقاولاتية، فنجد البعض مثلا لا يفرق بين الحساب البنكي الشخصي للمسير المالك و حساب المؤسسة، مما ينجر عنه الخلط بين النفقات المنزلية و تلك الخاصة بالمؤسسة، فضلا عن غياب الوعي المحاسبي الذي يدفع للجوء إلى مكاتب محاسبية خارجية، و هذا ما يؤدي إلى زيادة النفقات، هذا من جهة، و من جهة أخرى عدم كفاية حاضنات الأعمال التي توفر البنية التحتية و البيئة النموذجية و الرعاية الأمثل لهذه المؤسسات.[2]

4.2. دراسات الجدوى المرتبطة بضعف الموارد البشرية: تفتقر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى دراسات جدوى إقتصادية لمعرفة خصائص و قدرات هذه الأخيرة بصورة جيدة، و غياب التعاون و تبادل المعلومات بين مراكز البحث و الجامعات، فضلا عن إنخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مما[3] يجعل نظام المعلومات ضعيف لا يساعدها على التنمية و التطوير، و لا المقدرة على مواجهة المنافسة، و التنبأ بالتغيرات التي تلحق بمحيطها، الأمر الذي يفسر إفلاس العديد منها.

[1] بعلي حمزة، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 358.

[2] سليمان ناصر، عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

[3] مغاري عبد الرحمن، بوكساني رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 782.

المطلب الثاني: تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عن طريق برامج التأهيل

إن إنضمام الجزائر المرتقب أنذاك لمنظمة التجارة العالمية، و إبرام إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، و كذا تأسيس منطقة للتبادل الحر، عرض المؤسسات الجزائرية لمنافسة شديدة، حتم على الجزائر السعي لإدخال إصلاحات و سياسات قصد تهيئة و تطوير هذه الأخيرة، و جعلها قادرة على مواجهة المنافسة.

و بذلك شرعت الجزائر بصياغة إستراتيجية مرافقة تعتمد على برامج لدعم مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة، من أجل مساعدتها في مساعيها نحو عصرنة أعمالها و تحسين تنافسيتها، حيث تجسد ذلك من خلال برامج التعاون الدولية، إضافة إلى برنامجين وطنيين لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، أعدا من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث كان ذلك على مدار 12 سنة.

1/ ماهية التأهيل: لقد ظهرت فكرة التأهيل لأول مرة سنة 1995 من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI ، حيث عرفته بأنه مجموعة من البرامج التي وضعت خصيصا للدول النامية التي تمر بمرحلة إنتقالية، من أجل تحسين إندماجها ضمن الإقتصاد العالمي الجديد، و التكيف مع مختلف التغيرات العالمية.[1]

كما عرف التأهيل أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الإقتصاد التنافسي، أي أن تصبح لها هدف إقتصادي و مالي على المستوى الدولي.[2]

و منه نستطيع القول بأن عملية تأهيل المؤسسة تعمل على تقوية العوامل الداخلية و الخارجية لها، حتى تستطيع التكيف مع الأوضاع الجديدة. إلا أن برنامج التأهيل[3] لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات، بل هو إجراء تطوعي تبادر هذه الأخيرة بالإنخراط فيه من خلال قيامها بتشخيص إستراتيجي عام، تعد من خلاله برنامجها للتأهيل، و يمكن التعبير عن برنامج التأهيل من خلال الشكل التالي:

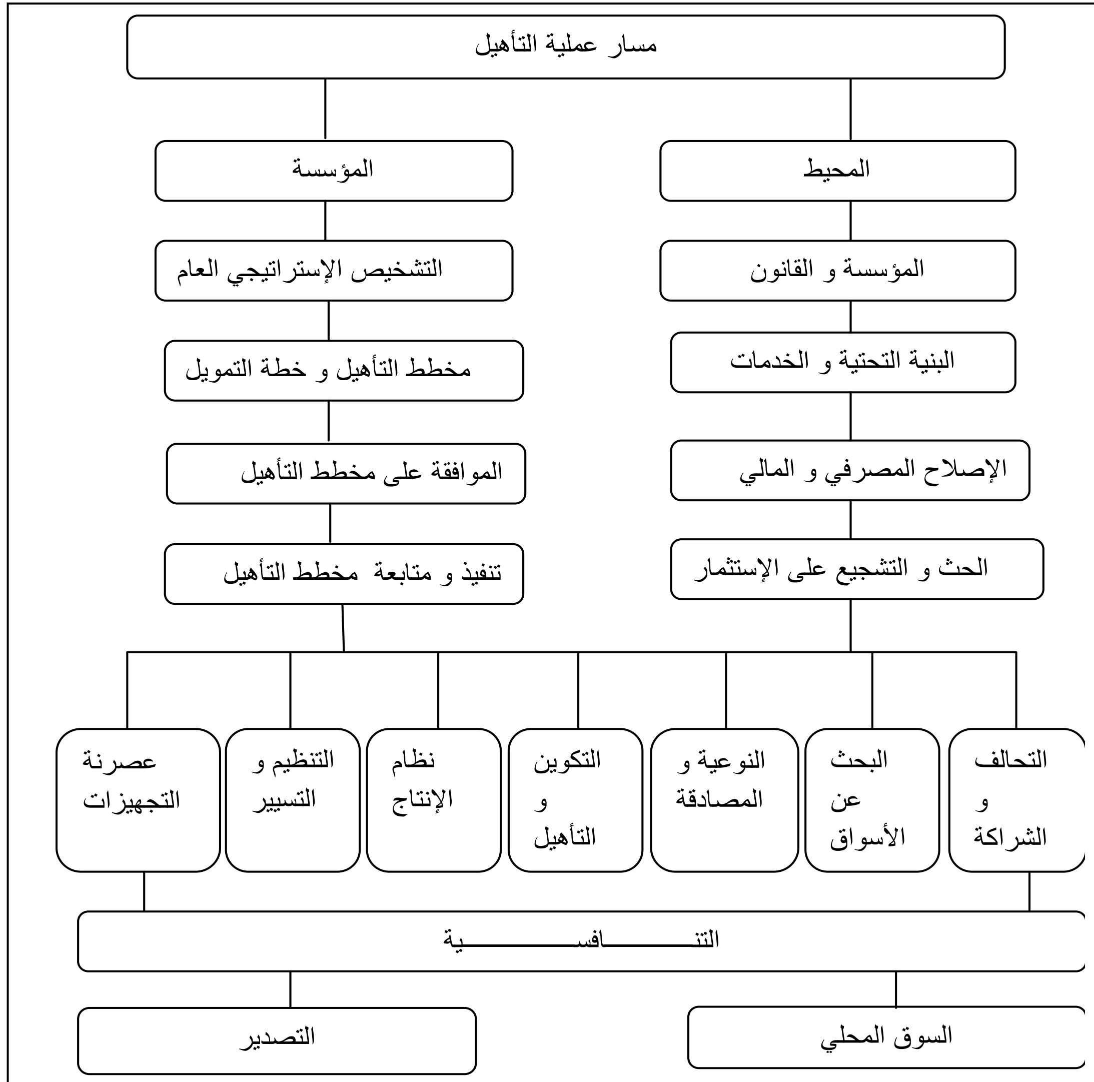
---

[1] قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 1048.

[2] عروب رتيبة، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 724.

[3] فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، مرجع سبق ذكره، ص 792.

الشكل رقم5: برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر: بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة على المنافسة في ظل إقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 134.

من خلال الشكل نلاحظ أن مسار عملية التأهيل ينقسم إلى شقين، الشق الأول يخص المؤسسة و يتضمن كل الإصلاحات التي تمسها، أما الشق الثاني فيخص المحيط و يتضمن كل الإصلاحات التي تكون على عاتق الدولة، و بالتالي يمكننا القول أن عملية التأهيل لن يكون لها معنى إلا إذا إتسمت بإصلاحات داخلية على كافة المستويات التنظيمية، الإنتاجية، الإستثمارية و كذا التسويقية.

2/ برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: لقد عرفت الجزائر كغيرها من دول العالم، عدة برامج في إطار تأهيل مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة، سنذكر أهمها كالتالي:

1.2. برنامج التأهيل الصناعي: وضع هذا البرنامج من طرف وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة الصناعية " MIR "، و ذلك في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية " ONUDI " سنة 2000، حيث قدمت هذه الأخيرة ما قيمته 11.4 مليون دولار أمريكي للجزائر لمساعدتها على مواصلة تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات، من أجل تحضير بيئتها لمواجهة المنافسة، حيث يقوم برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية على حرية الإختيار لإنضمام المؤسسات التي تريد إنجاح عملية تأهيلها، أما عن تدخل السلطات الجزائرية فيكون على شكل مرافقة تحتوي على مساعدات مالية مقدمة من طرف صندوق ترقية المنافسة الصناعية، أما بالنسبة لتنفيذ هذا البرنامج فيكون على عاتق هيئات مكلفة بالتسيير هي:

- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية؛
- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

كما قامت إيطاليا في نهاية سنة 2000 بتقديم هبة بقيمة مليون دولار من أجل تنفيذ البرنامج النموذجي الأول الذي خصت به 10 مؤسسات، بعد ذلك تم الشروع في تنفيذ البرنامج النموذجي الثاني و الذي مول من طرف "ONUDI" و إيطاليا و الذي قدر بـ 200000 دولار أمريكي، حيث إستفادت من هذا البرنامج 11 مؤسسة صناعية، إنقسمت بين 8 مؤسسات خاصة و 3 مؤسسات عامة. [1]

و في شهر جانفي من سنة 2002 شرع في التطبيق الفعلي لمشروع إعادة تأهيل المؤسسات الصناعية، الذي خصص له مبلغ تمويل قدر بـ 4 مليار دج، حيث خص مبلغ 2 مليار دج مقدم من طرف صندوق ترقية المنافسة الصناعية لتأهيل المؤسسات، حيث إستهدف تأهيل 1000 مؤسسة عامة و خاصة بمعدل 100 مؤسسة سنويا، أما المبلغ المتبقي فخصص لتحديث و إعادة تأهيل المناطق الصناعية.[2]

1.1.2. شروط و مراحل تجسيد برنامج التأهيل: إن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تستهدف المؤسسات التي تتوافر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم تأهيلها، مما يساعدها على النمو و إكتساب حصة في الأسواق المحلية و الإقليمية، فضلا عن توفير الشروط الآتية:[3]

---

[1] فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد الأول، منشورات مكتبة الرشاد للطباعة النشر و التوزيع، سيدي بلعباس، الجزائر، أفريل 2006، ص 41- 42.

[2] سهام عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات (نادي المقاولين و الصناعيين لمتيجة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012- 2013، ص 127.

[3] حداد بختة، ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر و بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجال الإقتصادي الجزائري- دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008- 2009، ص 197.

- أن تكون المؤسسة تنتمي إلى القطاع الإنتاجي الصناعي أو تقدم خدمات مرتبطة بالنشاط الصناعي و خاضعة للقانون الجزائري؛
- أن تكون المؤسسة مسجلة في السجل التجاري؛
- أن تكون للمؤسسة أقدمية في ممارسة النشاط لا تقل عن ثلاث سنوات؛
- أن تكون المؤسسة قد حققت نتائج موجبة للإستغلال لسنتين من بين السنوات الثلاثة الأخيرة؛
- أن يكون لهذه المؤسسة على الأقل 20 عاملا أو أكثر إذا كانت تابعة للقطاع الإنتاجي الصناعي، و 10 عمال إذا كانت مؤسسة خدمات مرتبطة بالنشاط الصناعي؛
- أن لا يكون لهذه المؤسسة صعوبات مالية.

حيث يتم تجسيد برنامج التأهيل وفق مرحلتين هما: [1]

✧المرحلة الأولى: و تدعى مرحلة التشخيص، و تتعلق بدراسة مختلف الجوانب الداخلية و الخارجية للمؤسسة الراغبة في إجراء برنامج تأهيلي، و من تم يتم إعداد التشخيص الإستراتيجي الذي يضم دراسة وضعية المؤسسة التنافسية، و نسبة المنافسة مع المؤسسات الأجنبية و نوعيتها، و أخيرا يتم تقديم الإستراتيجية التي على المؤسسة الإلتزام بها بغية تنمية قدراتها التنافسية، حيث تدوم مدة إجراء ذلك ما بين 6 إلى 8 أسابيع.

✧المرحلة الثانية: و تدعى مرحلة صياغة مخطط التأهيل، فبمجرد قبول ملف المؤسسة للتأهيل، يعقد إتفاق بينها و بين وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة، يبين حقوق و إلتزامات كل طرف، و كذا المبالغ الممنوحة و طرق المنح، حيث تدوم مدة إجراء ذلك 12 شهرا، مع إمكانية التمديد إستثنائيا لفترة 3 أشهر إضافية.

2.1.2. أهداف برنامج التأهيل و نتائجه: يهدف هذا البرنامج إلى تحسين قدرة المؤسسات الصناعية و تقوية تنافسيتها عن طريق:[2]

✓تقوية المؤهلات البشرية لتلك المؤسسات؛

✓مساعدتها للوصول إلى التحكم في الجودة و تحسين الإنتاجية؛

✓تمكينها من الحصول على التكنولوجية الحديثة؛

✓مساعدة تلك المؤسسات للحصول على شهادات بالمعايير الدولية.

و لكن بالرغم من الأهداف التي يسعى لتحقيقها برنامج التأهيل الصناعي، إلا أن عدد المؤسسات

---

[1] دريس يحي، آليات وسبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإندماج في الإقتصاد العالمي (حالة الجزائر)، مجلة بحوث إقتصادية عربية، إصدار الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية و مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 55- 56، السنة 8، 2011، ص 80.

[2] سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المؤهلة يبقى ضعيفا، فإلى نهاية سنة 2005، [1] تم قبول طلبات 218 مؤسسة توفرت فيها الشروط من بين 317 مؤسسة، و هي طلبات تتعلق بمرحلة التشخيص، بينما تم قبول ملفات 93 مؤسسة لإجراء مخططات التأهيل، و ذلك من بين 99 ملفا، و لذا يمكننا القول أن هذه النتائج لا تعكس أبدا الأهداف المسطرة في هذا البرنامج و الهادفة إلى تأهيل 100 مؤسسة سنويا.

2.2. البرنامج الأورو متوسطي للتأهيل: يعرف ببرنامج ميدا " MEDA "، و هو برنامج مشترك بين اللجنة الأوروبية و وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، في إطار الإتفاقية المبرمة بين الإتحاد الأوروبي و الجزائر، حيث رصدت له ميزانية[2] تقدر بـ 62.9 مليون أورو، تمول الجزائر ما قيمته 3.4 مليون أورو، في حين تمول المؤسسات المستفيدة ما قيمته 2.5 مليون أورو، أما الإتحاد الأوروبي فيتولى تمويل 57 مليون أورو، أي ما يعادل 3.9 مليار دج لتجسيد هذا البرنامج، و ذلك على مدار 5 سنوات إبتداءا من 2002 إلى غاية ديسمبر 2007.[3]

1.2.2. شروط و مراحل تجسيد برنامج التأهيل: يهدف برنامج ميدا في إطار التعاون الأورو جزائري إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق تأهيلها و تأهيل محيطها، حيث يجري تنفيذ هذا الأخير تحت إشراف هيئة تدعى " وحدة تسيير برنامج الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة UGP " و ذلك تحت توفر جملة من الشروط تلتزم بها المؤسسة نذكرها فيما يلي:[4]

- أن تحفظ على الأقل 60% من رأس مالها الإجتماعي بإسم شخص طبيعي معنوي جزائري الجنسية؛
- أن تمارس نشاطها في أحد القطاعات التالية: المواد الغذائية و الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيدلة و الصناعات الكيميائية، مواد البناء، السلع المصنعة، الصناعات الميكانيكية و الصناعات الإلكترونية، صناعة الأحذية و الجلود و صناعة الألبسة؛
- أن يكون عدد عمالها ما بين 20 و 250 عاملا؛
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل، و محققة لنتيجة موجبة في السنوات الثلاثة الأخيرة؛
- أن تكون منخرطة في صندوق الضمان الإجتماعي خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛
- أن تكون منظمة على الصعيد الجبائي خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛
- أن تلتزم بدفع نسبة 20% من التكلفة الكلية المتوقعة من أجل التأهيل.

---

[1] دريس يحي، مرجع سبق ذكره، ص 80- 81.

[2] حداد بختة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[3] عديسة شهرة، دراسة تقييمية لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و برامج تمويلها في الفترة 2000- 2010، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 171.

[4] دريس يحي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

حيث يتم تجسيد هذا البرنامج وفق ثلاث مراحل هي:[1]

o المرحلة الأولى: تدعى مرحلة التقرب من المؤسسات، حيث يتم فيها الإتصال بالمؤسسة للعمل على إقناعها بالإنخراط في البرنامج، و من ثم يتم إجراء لقاء أولي في مقر المؤسسة؛

o المرحلة الثانية: تدعى مرحلة التشخيص المسبق، حيث يتم بموجبه تحرير إتفاقية البرنامج التأهيلي للمؤسسة؛

o المرحلة الثالثة: تدعى مرحلة التشخيص المعمق، و تتم عن طريق قيام فريق مكون من إستشاريين إحدهما أوروبي و الآخر جزائري، بتشخيص شامل و معمق للمؤسسة و محيطها، و بعد التأكد من طرف خبير تابع للبرنامج من إحترام كامل لدفتر الشروط، تتوج العملية بالإتفاق على برنامج تأهيلي مقبل.

2.2.2. أهداف برنامج التأهيل و نتائجه: يهدف هذا البرنامج أساسا إلى تقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، من أجل الوصول إلى تطوير السلوك الإداري لها، عن طريق:[2]

🖎تحسين مستوى كفاءة و تأهيل رؤساء و عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عبر القيام بدورات تكوينية، و تقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن من تكوين المسيّرين؛

🖎الإستفادة من الخبرات و الإبتكار؛

🖎تأهيل المحيط بصفة عامة لتمكين المؤسسة من تحسين آدائها و الوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية، و تحسين الجودة عن طريق إجراءات لدعم الهيئات العمومية و الخاصة، و جمعيات العمل، و ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، و المعاهد العمومية؛

🖎تكوين مؤسسات مالية متخصصة من أجل توسيع آليات التمويل.

و لكن بالرغم من الأهداف التي يسعى لتحقيقها برنامج ميدا، إلا أن عدد المؤسسات الطالبة للتأهيل يبقى ضعيف حيث قدر بـ 685 مؤسسة، حيث تم الدخول الفعلي لـ 445 مؤسسة ضمن إجراءات التأهيل، في حين تخلت 179 مؤسسة عن البرنامج بعد قيامها بعملية التشخيص الأولي، و ذلك لعدم رغبة صاحبها على مواصلة كامل برامج التأهيل، لعدم تحقيق أية قيمة مضافة بعد أول عملية، فضلا عن الصعوبات المالية، بينما 61 مؤسسة المتبقية رفضت البدء في عملية التأهيل رغم تشخيصها بصفة نهائية.[3]

3.2. البرنامج الوطني للتأهيل: يعد البرنامج الوطني للتأهيل ثالث برنامج خص لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و يعود ميلاد هذا الأخير إلى حرمان شريحة هامة من المؤسسات من برامج التأهيل السابقة، و هي المؤسسات التي توظف أقل من 20 عاملا مهما كان نشاطها، و لذا جاء هذا البرنامج قصد توسيع قطاع هذه المؤسسات.

[1] دريس يحي، مرجع سبق ذكره ، ص 83- 84.

[2] بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 159.

[3] سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

لقد قامت وزراة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية بتجسيد البرنامج الوطني للتأهيل " PNM " على مدار 6 سنوات، إبتداءا من سنة 2006، إلا أن إنطلاقته الفعلية كانت في 25 فيفري 2007، حيث خص هذا الأخير بميزانية[1] تقدر بـ 1 مليار دج، من ميزانية الدولة عن طريق الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يتولى تنفيذه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما متابعة و تقييم هذا الأخير تكون بإشراف المصالح المركزية لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

2.3.1. إجراءات تجسيد برنامج التأهيل: تتمثل أهم إجراءات تجسيد برنامج التأهيل في المراحل التالية:[2]

- التشخيص الإستراتيجي العام لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إعداد خطة التأهيل و مخطط التمويل؛
- تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تنفيذ و متابعة خطة التأهيل؛
- منح المساعدات المالية.

2.3.2. أهداف برنامج التأهيل و نتائجه: يهدف هذا البرنامج إلى المساهمة في الرفع من النمو الإقتصادي و الإجتماعي للجزائر من خلال تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق:[3]

- تحليل فروع النشاط، و ضبط إجراءات التأهيل للولايات حسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية و كل فرع، و سبل دعم المؤسسات الصغيرة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة و قدراتها حسب الفروع، و بلوغ ترقية و تطوير جهوي للقطاع؛
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة، و ذلك بخلق تنسيق فعال بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكونات محيطها القريب؛
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل، و المتعلقة بترقية المؤهلات المهنية، عن طريق التكوين و تحسين المستوى في الجوانب التنظيمية، و الحصول على قواعد الجودة العالمية (الإيزو) و مخططات التسويق؛

---

[1] تيماوي عبد المجيد، تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المعوقات و الحلول، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 73.

[2] سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 143.

[3] بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 148.

- تحسين القدرات التقنية و وسائل الإنتاج.

و لكن بالرغم من الأهداف التي يسعى لتحقيقها برنامج التأهيل الوطني، إلا أن عدد المؤسسات الطالبة للتأهيل يبقى ضعيف حيث قدر بـ 529 مؤسسة، حيث نجد 279 مؤسسة إستفادت من عملية التشخيص الإستراتيجي، في حين إستفادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل.

إلا أن هذا الأخير عرف تعديلا بتاريخ 11 جويلية 2010، و أصبح يعرف بالبرنامج الوطني الجديد لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الذي خص بمبلغ مالي قدره 386 مليار دج، إذ يسعى هذا البرنامج إلى تأهيل 20000 مؤسسة.[1]

4.2. برامج تأهيل أخرى في إطار التعاونات الدولية الثنائية: لقد سعت الجزائر جاهدة لتحسين وضعية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة، فجسدت عدة برامج تأهيلية في إطار التعاونات الدولية، تسعى من خلالها إلى ترقية مستويات القوة، و معالجة نقاط الضعف، لكي تستطيع هذه الأخيرة تحقيق شروط البقاء و الصمود في وجه المنافسة، و من بين أهم البرامج المسجلة في هذا الإطار نذكر ما يلي:[2]

❖ التعاون الجزائري الألماني: في إطار التعاون الجزائري الألماني شرع في تطبيق برنامج التكوين و الإستشارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، شهر أفريل سنة 1988، الذي سخر له غلاف مالي قدر بـ 3 ملايين دوتش مارك ألماني، حيث يهدف هذا المشروع أساسا إلى وضع شبكة مؤهلة للإستشارة و مجموعة من المكونين للمصالح المشرفة على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بغية تطوير فرع الإستشارة، الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسات من الناحية التسييرية و كذا التنظيمية.

❖ التعاون الجزائري الكندي: في إطار التعاون الجزائري الكندي تم تخصيص غلاف مالي قدره 10 ملايين دولار كندي من طرف هذا الشريك، من أجل تسهيل التعريف المتبادل بالقطاعات الخاصة الجزائرية و الكندية، و دعم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتمكينه من الحصول على المهارة و الخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاجه.

❖ التعاون الجزائري الإسباني: في إطار التعاون الجزائري الإسباني تم إبرام إتفاق لتكوين تقنيين و إطارات مسيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرع الجلود، و هذا قصد تمكينهم من إكتساب تقنيات الإنتاج و التسيير الجديدة ، المعمول بها في هذا البلد.

---

[1] سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] أنظر:- بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، المنظومة القانونية و المؤسسية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص58.

- حداد بختة، مرجع سبق ذكره، ص ص 206- 210.

❖ التعاون الجزائري الفرنسي: في إطار التعاون الجزائري الفرنسي تم إبرام إتفاق مع الجمعية الدائمة لغرف الحرف بفرنسا لتكوين 48 منشطا إقتصاديا، و يتم التحضير لمشروع تعاون مع المجلس الجهوي Alpes-Rhome مع مجموعة من ولايات الشرق الجزائري (سطيف- عنابة- قسنطينة).

❖ التعاون الجزائري الإيطالي: حيث شرع مع إيطاليا في تنفيذ خط القرض المقدر بـ 52.5 مليار ليرة إيطالية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، في ميادين إقتناء تجهيزات نقل التكنولوجيات، التكوين و المساعدة التقنية و الخبرات الصناعية، كما تم الإتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإيطالية للنشاطات المنتجة يوم 18 أفريل 2002 بالجزائر، لتقديم مساعدة تقنية لتدعيم هياكل الدعم الموجودة (إنشاء مشاتل، مراكز تسهيل و آليات مالية حديثة)، و كذا تبادل المعلومات الخاصة بالقطاع، و لهذا الغرض تم تنصيب لجنة متابعة لتحديد ميكانيزمات تطبيق الإتفاق.

❖ التعاون الجزائري الجنوبي الإفريقي: في إطار اللجنة المختلطة الجزائرية الجنوب إفريقية، تم تسجيل أعمال لتأهيل تقنيين و مسيّرين، لفروع الرخام و الصناعة المنجمية، و كذا إنجاز دراسة من أجل وضع نظام إعلامي إقتصادي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3/ آليات دعم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: إن إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، و تزايد الإهتمام بها، فرض على هذه الأخيرة التفكير في كيفية دعمها، فإحتضنت عدة برامج تأهيلية للنهوض بالقطاع، فأستحدثت عدة هيئات من أجل تمكين هذه المؤسسات من بلوغ الأهداف المنوطة بها، فضلا عن إنتهاج عدة آليات و إتفاقيات لدعمها ماليا، و لعل أهمها التوقيع على بروتوكول إتفاق في 23 ديسمبر 2001، لترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنوك العمومية، BNA، BADR، CAP، CNMA، BDL، حيث إلتزم المسؤولين عن هذه البنوك الموقعة بالعمل أكثر للإنفتاح على محيط هذه المؤسسات، و دعمها ماليا.

1.3. صناديق دعم برامج التأهيل: من بين الإجراءات المتعلقة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تلك المتعلقة بإنشاء صناديق لدعم نشاطها و هي:

- الصندوق الوطني لترقية التنافسية الصناعية (FPCI): لقد تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة رقم 92 من قانون المالية لسنة 2000، لتمويل جزء من عمليات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية، بهدف مساعدة المؤسسات و الهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها، حيث تتمثل المساعدات المالية المقدمة في الإستثمارات المادية (التجهيزات و المعدات) و غير المادية (التشخيص و التقييم)، إعداد مخطط التأهيل، فضلا عن جميع العمليات الموجهة إلى تطوير التنافسية الصناعية. [1]

[1] القانون رقم 99- 11 المؤرخ في 23 ديسمبر 1999 المتضمن لقانون المالية لسنة 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 92، 1999/12/25، ص 74-75.

- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR): أنشئ هذا الصندوق في 11 نوفمبر 2002 و بدأ عمله في 2004، و هو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، حيث يتمحور دور هذا الصندوق في توفير الضمانات الضرورية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للحصول على القروض البنكية المتوسطة الأجل، بحيث يحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان بـ 50 مليون دج .[1]
- صندوق ضمان قروض إستثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: لقد تم إنشاء هذا الصندوق في 19 أفريل 2004، و هو عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 30 مليار دج، بمساهمة بنكية تقدر بـ 40%، أما 60% تساهم فيها الخزينة، حيث يهدف هذا الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمويل إستثماراتها، بحيث يحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان بـ 50 مليون دج.[2]
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (AND PME): أنشئت هذه الوكالة في 3 ماي 2005، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، حيث تعمل تحت إشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تعتبر الوكالة آداة الدولة في مجال تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، ترقية الخبرة و الإستشارة و الإبتكار التكنولوجي، و كذا تطبيق البرامج القطاعية و تقييم مدى فعاليتها.[3]
- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تم إنشاؤه بموجب قانون المالية لسنة 2006، تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتكفل هذا الصندوق بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاضعة للقانون الجزائري، و التي تنشط في القطاع منذ سنتين، شريطة عدم تعرضها لصعوبات مالية.[4]

2.3. آليات دعم أخرى: تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى إستغلال آليات أخرى لدعم تأهيلها هي: [5]

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 13/ 2002/12، ص 13.

[2] المرسوم الرئاسي رقم 04- 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض الإستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 2004/04/28، ص 30.

[3] المرسوم التنفيذي رقم 05- 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 4/5/ 2005، ص 28- 29.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 06- 240 المؤرخ في 04 جويلية 2006 المتضمن كيفية سير الصندوق الوطني لتأهيل م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، 2006/07/09، ص 17.

[5] تيماوي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 69- 72.

➢ صندوق رأس مال المخاطرة: أنشئ من طرف السلطات الجزائرية برأسمال قدره 3.5 مليار دج، إذ يعد آلية تمويلية أساسية، لتجاوز تحدي تمويل إنشاء و تحديث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛

➢ البنك الإسلامي للتنمية: حيث تم الإتفاق مع البنك لفتح خط لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم إستحداث نظم معلوماتية، و لدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية، لمواكبة متطلبات العولمة و المنافسة، و إحداث محاضن نموذجية لرعاية و تطوير هذه المؤسسات، و كذا تطوير التعاون مع الدول الأعضاء التي تملك تجارب متقدمة في الميدان، كماليزيا، أندونيسيا و تركيا؛

➢ البنك العالمي: حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع البنك العالمي و بالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SFI)، لوضع حيز التنفيذ " بارومتر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، فضلا عن إعداد دراسات إقتصادية لفروع النشاط؛

➢ خطوط الإقراض الأجنبية: حيث إستفادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من العديد من خطوط الإقراض الأجنبية من أجل تأهيلها منحت من طرف:

- الوكالة الفرنسية للتطوير: حيث قامت هذه الأخيرة سنة 1999 بمنح قرض طويل الأجل للقرض الشعبي الجزائري، تضمنه الدولة الجزائرية قيمته 15 مليون أورو، من أجل تمويل إستثمارات التوسع و التحديث التي قامت بها هذه المؤسسات، و نتيجة للطلب المتزايد لها، قامت الوكالة سنة 2003 بمنح خط قرض ثاني قيمته 40 مليون أورو، لدعم تأهيلها.
- البنك الأوروبي للإستثمار: حيث منح هذا الأخير ما قيمته 2.310 مليار أورو على شكل قروض لدعم تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

المطلب الثالث: تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال ترقيتها

لقد عرفت الجزائر عدة إصلاحات إقتصادية كان الهدف منها التحول نحو إقتصاد السوق، فسنت عدة قوانين و إنتهجت عدة أنظمة لترقية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة، فضلا عن إنشاء عدة هيئات مختصة في هذا المجال.

1/ الأنظمة الحكومية المنتهجة لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: سعت الجزائر في إطار ترقية مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة إلى إنتهاج عدة أنظمة هي:

1.1.نظام المناولة و الشراكة: تعتبر المناولة من أهم الوسائل و الأدوات المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بواسطة المقاولة من الباطن، فهي عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة غير هادفة للربح، و هي مجال لإلتقاء الصناعيين الطالبين و العارضين لخدمات الإنتاج، حيث أنشئت أول بورصة للمناولة في الجزائر سنة1991، بالإضافة إلى بورصات أخرى جهوية، في كل من وهران،

قسنطينة، و غرداية، و تدعيما للتنظيم الموجود لنشاط المناولة، قامت الجزائر بتأسيس المجلس الوطني لترقية المناولة، أين يلتقي فيه المناولون و الشركات الصناعية الكبرى، لتنمية المناولة الصناعية و تعزيز عمليات الشراكة بين القطاع الوطني الخاص و العام و كذا مع الشركاء الأجانب.[1]

2.1.نظام مراكز الدعم و التسهيل: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و هي تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تهدف هذه المراكز تحقيق ما يلي:[2]

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون و الإشراف على متابعتها؛
- تجسيد إهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية، و ذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني؛
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس،
- مرافقة أصحاب المشاريع و المقاولين في ميداني التكوين و التسيير؛
- تشجيع نشر المعلومات المتعلقة بفرص الإستثمار و ذلك بمختلف وسائل الإتصال؛
- تقديم خدمات في مجال الإستشارة في وظائف التسيير، التسويق و تسيير الموارد البشرية و غيرها.

3.1.نظام المشاتل و المحاضن: تعتبر المشاتل و حاضنات الأعمال مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و هي تحت وصاية وزير القطاع، و هي تهدف إلى:[3]

- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسساتي؛
- المشاركة في الحركية الإقتصادية في مكان تواجدها؛
- تشجيع نمو المشاريع؛
- تقديم الدعم لأصحاب المؤسسات الجديدة النشأة؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.

2/ الإطار المؤسساتي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: بهدف تحسين المناخ التمويلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قامت السلطات الجزائرية بإنشاء عدة هيئات لدعمها، و هي كالتالي:

---

[1] صالحي عبد القادر، منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين متطلبات التطوير و معوقات التمويل، مجلة الإقتصاد المعاصر، إصدار معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، عين الدفلى، الجزائر، أكتوبر 2007، ص 111.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المتضمن تحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل م ص م و مهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2003، ص 18.

[3] صالحي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

1.2. المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و هو جهاز إستشاري يسعى لترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الجمعيات المهنية من جهة، و الهيئات و السلطات العمومية من جهة أخرى، بحيث يتمتع هذا المجلس بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و من مهامه: [1]

✓ ضمان الحوار الدائم و التشاور بين السلطات و الشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات و إستراتيجيات لتطوير القطاع؛

✓ تشجيع و ترقية الجمعيات المهنية، و جمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل و الجمعيات المهنية.

2.2. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالةCNAC: أنشئ هذا الصندوق[2] في 26 ماي 1994، و هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي، و هو لفائدة أجراء القطاع الإقتصادي الذين فقدوا مناصب عملهم بصفة لا إرادية و لأسباب إقتصادية، إما بالتسريح الإجباري أم بتوقف نشاط المستخدم، حيث يعمل الصندوق على التخفيف من حدة الآثار الإجتماعية المتعاقبة الناجمة عن التسريح، وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، و في هذا الإطار إستفاد ما يفوق 200000 أجير من تعويض التأمين عن البطالة منذ إستحداث الصندوق بـ 23 شهرا، أين كان مبلغ القرض في حدود 5 مليون دج، لكن إبتداءا من 2010 أصبح مبلغ القرض الأقصى يقدر بـ 10 مليون دج.

3.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغرANGEM: أنشئت الوكالة في 22 جانفي 2004، و تعتبر آداة هامة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر و الهشاشة، بحيث تتمثل مهامها الأساسية في:[3]

➢ تشكيل قاعدة المعطيات حول الأنشطة و الأشخاص المستفيدين من الجهاز؛

➢ دعم و نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر أثناء تنفيذ أنشطتهم؛

➢ منح سلف بدون فوائد؛

➢ ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون؛

➢ تكوين علاقات دائمة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، و تنفيذ خطة التمويل، و متابعة إنجاز المشاريع و إستغلالها، و المشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2003، ص 22.

[2] www.cnac.dz ; consulté le 12/01/2016.

[3] www.angem.dz ; consulté le 12/01/2016.

لقد قامت الوكالة بمرافقة 117000 مستفيد من القرض المصغر خلال 2014، كما قامت بتكوين 105696 مقاول، و بهدف تعزيز حضور الوكالة على مستوى الولايات و الدوائر، خاصة على مستوى الجنوب و الهضاب العليا، و ذلك لتقريب المرافقين، سطرت هذه الأخيرة برنامجا تمويليا لحوالي 140000 مشروع خلال 2015، حيث بلغ عدد القروض الممنوحة 726359 قرض، في حين تم إستحداث 1089539 منصب شغل حتى 30 جوان 2015.

4.2. أجهزة دعم الإستثمار: و تضم مجموعة من الهيئات هي:

- وكالة التنمية الإجتماعية ADS: أنشئت في 29 جوان 1996، و هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و الإداري، تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل، حيث تهدف إلى ترقية و تمويل الأعمال الموجهة لفائدة الفئات المحرومة، و كذا مشاريع الأعمال و الخدمات التي تسمح بتنمية التشغيل، و كذا إنشاء المؤسسات المصغرة، و ذلك من خلال تقديم قروض مصغرة للأشخاص الذين لا يملكون الموارد اللازمة لإنشاء عمل خاص بهم.[1]
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: هي عبارة عن هيئة ذات طابع عمومي، [2] أنشئت في 8 سبتمبر 1996، تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، لها فروع جهوية و محلية تقوم بالمهام التالية:
  - مرافقة الشباب البطالين الذين يتراوح سنهم ما بين 19 و40 سنة، لإنشاء و توسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع و الخدمات؛
  - ترقية و نشر الفكر المقاولاتي، و منح إعانات مالية و إمتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة؛
  - ضمان متابعة المشروع و المساعدة على الحصول على القروض البنكية.

كما تسعى الوكالة لتشجيع كل الصيغ المؤدية إلى إنعاش قطاع التشغيل الشباني ماليا، و ذلك عن طريق:[3]

❋الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب: أنشئ في 30 ديسمبر 1996، و هو مكلف بتمويل عمليات ترقية و دعم تشغيل الشباب، عن طريق منحهم قروض بدون فائدة، و ذلك لإتمام رأسمالهم مع القروض الممنوحة من قبل البنك.

❋صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة: أنشئ في 6 سبتمبر 2003، و هو مكلف بتغطية أخطار القروض المقدمة من قبل البنوك، و الموجهة للشباب أصحاب المشاريع.

---

[1] www.ads.dz ;consulté le: 12/01/2016.
[2] www. ansj-org.dz ;consulté le: 12/01/2016 .
[3] بن شنهوا فريدة، تقييم تمويل المؤسسات المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010– 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص79.

- لجان دعم و ترقية الإستثمارات المحلية CALPI: أنشئت هذه اللجنة سنة 1994، و هي مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي و المواقع المخصصة لإقامة المشاريع، كما تقدم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة، و في هذا الإطار فقد بلغت المشاريع المصادق عليها و التي خصصت لها قطع أراضي منذ نشأة هذه الأخيرة إلى غاية سبتمبر 1999 حوالي 13000 مشروع.[1]

- الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار ANDI: لقد قامت السلطات الجزائرية[2] بإنشاء وكالة ترقية و دعم و متابعة الإستثمارات APSI سنة 1993، ثم أستبدلت في أوت 2001 بالوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI، حيث تجسد هذا الإنتقال في تعديلات على مستوى الإطارات المؤسساتية و التنظيمية، كإنشاء المجلس الوطني للإستثمار CNI، و عدة هياكل جهوية، بغية تنظيم إطار مرجعي للإستثمارات المحلية و الخارجية، حيث تعتبر الوكالة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، تضطلع بتحقيق المهام التالية:

➢ إستقبال و نصح و إصطحاب المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية و الجهوية؛

➢ إطلاع المستثمرين على كل المستجدات بالإعتماد على ركائز دعائية، و على مختلف نقاط الإستعلامات، فضلا عن موقعها في الإنترنيت؛

➢ الحرص على تنفيذ كل ما هو متفق عليه مع مختلف المؤسسات المعنية(الجمارك، الضرائب...إلخ) لقرارات التشجيع على الإستثمار؛

➢ المساهمة في تنفيذ سياسات و إستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الإقتصادية المعنية.

لقد ساهمت الوكالة في تطوير الإستثمارات حيث وصلت عدد المشاريع المدعمة 58888 مشروع، بقيمة 10372871 مليون دينار جزائري، مستحدثة لـ 962181 منصب شغل، منذ إنشائها إلى غاية سنة 2014.

5.2. أجهزة دعم التصدير: هناك عدة هيئات تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تصدير منتجاتها أهمها: [3]

---

[1] بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2] www.andi.dz ; consulté le 12/01/2016.

[3] أنظر:- بركات ربيعة، دوباخ سعيدة، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية- حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 566.

- لجلط إبراهيم، نوري منير، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 590- 591.

- الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة CACI: أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/96 الصادر بتاريخ 3 مارس 1996، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة، حيث تتمثل مهام الغرفة فيما يلي:
  - ✓ دراسة الوضعية الإقتصادية للبلاد و تقديم آرائها للسلطات العمومية بشأن تنمية الإقتصاد الوطني؛
  - ✓ التنظيم و المشاركة في جميع اللقاءات و التظاهرات الإقتصادية داخل الجزائر و خارجها؛
  - ✓ إنجاز الأعمال و الدراسات التي تساعد في ترقية المنتجات و الخدمات الوطنية في الأسواق الخارجية؛
  - ✓ إقتراح التدابير التي ترمي إلى تسهيل عمليات تصدير المنتجات و الخدمات الوطنية و ترقيتها؛
  - ✓ إقامة علاقات التعاون و التبادل مع الهيئات الأجنبية المماثلة.
- الشركة الجزائرية للتأمين و ضمان الصادرات CAGEX : أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 235/96 الصادر في 2 جويلية 1996، تتعلق بتأمين القرض عند التصدير و تهدف إلى:
  - ✓ ترقية و تشجيع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات؛
  - ✓ تغطية المخاطر المتعلقة بعمليات التصدير(المخاطر التجارية، السياسية، عدم التحويل)؛
  - ✓ تأسيس بنك للمعلومات في مجال الإعلام الإقتصادي؛
  - ✓ تعويض و تغطية الديون.
- الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية PROMEX : أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 327/96 في 1 أكتوبر 1996، و هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، و ذلك تحت وصاية وزارة التجارة، حيث تتمثل مهام هذا الديوان في:
  - ✓ المشاركة في تطوير إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية؛
  - ✓ رصد و تحليل أوضاع الأسواق العالمية بهدف تسهيل نفاذ المنتجات الجزائرية لتلك الأسواق؛
  - ✓ إصدار و توزيع كل النشريات و المذكرات المتعلقة بسياق التجارة الدولية لفائدة المؤسسات؛
  - ✓ إنشاء علاقات تبادل و تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة، أو التي تمثل طرفا مقابلا في التجارة الخارجية.
- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX: أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/ 174 المؤرخ في 12 جوان 2004، مهمتها الأساسية ترقية الصادرات خارج المحروقات، و ذلك من خلال تشجيع المتعاملين الوطنيين و مساعدتهم للتعريف بمنتجاتهم في المعارض و المحافل الدولية، و كذا بالتقديم المادي و المعنوي للولوج في الأسواق الدولية، كما تسمح بالإحتكاك مع نظرائهم في مختلف دول العالم.

خاتمة الفصل الثاني:

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و أساسيا في تحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، و يبرز هذا الدور من خلال إنتشارها في مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني، كما أن عددها يتضاعف بنسب كبيرة مقارنة مع المؤسسات الكبرى، و هذا للدور الذي تلعبه في تغيير عدة مؤشرات إقتصادية تدخل في إنعاش الإقتصاد، فضلا عن مساهمتها في خلق الثروة و جذب الإستثمارات، و تخفيض نسب التضخم، و إمتصاص البطالة، و كذا تحسين ميزان المدفوعات و المساهمة في التجارة الخارجية، كل هذا جعل الدولة الجزائرية تمضي قدما للنهوض بمواردها البشرية من خلال وضع جملة من التدابير المساعدة على التخفيف من حدة المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تأهيلها و دعمها و كذا ترقيتها، في ظل التعاونات الدولية الهادفة أساسا إلى تحسين القدرات التنافسية لهذه الأخيرة، الأمر الذي فتح المجال لإنشاء عدة هيئات مدعمة لهذا القطاع، مما يدفع على مواصلة إنشاء هذا النوع من المؤسسات، و لذا يمكننا القول بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعد قاطرة التنمية الإقتصادية في الجزائر التي تسمح بميلاد جيل جديد من المطورين.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي التحليلي لتفعيل دور الموارد البشرية

تمهيد:

إن أي دراسة نظرية تحتاج لأن تكمل بدراسة تطبيقية تثبت صحة فرضياتها أو تنفيها، و لذا سنحاول من خلال عملية السبر تحليل الإجابة على عدد من التساؤلات التي يمكن أن تساهم في تحديد و تفسير العوامل المؤثرة في تفعيل دور الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث كانت البداية بإدراج إستمارة تضم مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات، و القيام بالإختبارات الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة و الخروج بالنتائج، و هو الهدف الذي جاء من أجله هذا الفصل للتأكد من صحة الأفكار و الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، من خلال تطبيق منهجية المعاينة و سبر الآراء، و عليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة الميدانية النظرية، حيث نستهلها من خلال التطرق في المطلب الأول إلى تشكيلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، أما المطلب الثاني نتطرق فيه إلى المجتمع الأصلي للعينة، أما المطلب الثالث نتطرق فيه إلى أداة جمع البيانات.

المطلب الأول: تشكيلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

لقد عرف قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر زيادات معتبرة في ديموغرافيا هذا النوع من المؤسسات، خاصة بعد إصدار القانون التوجيهي لترقيتها سنة 2001، ولذا سنحاول دراسة تطورها إنطلاقا من هذا التاريخ.

1/ تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حسب القطاعات الإقتصادية:، لقد عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عدة تطورات حسب قطاعات النشاط، و الجدول الآتي يوضح ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2001 و2014 كما يلي:

الجدول رقم6: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاعات الإقتصادية

قطاع المؤسسات / السنوات	عامة	خاصة			المجموع
		أشخاص معنويين(شركات)	أشخاص طبيعيين(مهن حرة)	صناعة تقليدية	
2001	778	179893		64677	245348
2002	778	189552		71523	261863
2003	778	207949		79850	288587
2004	778	225449		86732	312969
2005	874	245842		96072	342788
2006	739	269806		106222	376767
2007	666	293946		116347	410959
2008	626	321387	70626	126887	519526
2009	591	345902	109496	169080	625069
2010	557	369319	249196	-	619072
2011	572	391761	120095	146881	659309
2012	557	420117	130394	160764	711832
2013	547	459414	142169	175676	777816
2014	542	496989	159960	194562	852053

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- زايدي عبد السلام، مقران يزيد، قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – دراسة إحصائية للفترة (2001–2008)، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010–2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 473 – 474.

- بشراير عمران، تهتان مراد، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توزيعها القطاعي في الجزائر خلال الفترة 2000 – 2010، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010– 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 439.

- bulletin d'information statistique de la P M E, donnée de 1 er semestre 2013 ,n°23, p 10 -11.

- bulletin d'information statistique de la P M E, donnée de l' année 2014 ,édition avril 2015,n°26, p 8.

من خلال الجدول يتضح لنا أن إدماج المهن الحرة في قطاع المؤسسات الخاصة كان إبتداءا من 2008، حيث عرف هذا القطاع تزايدا مستمرا في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة (2001 – 2014)، بنسبة تقدر بـ 99.94 % خلال سنة 2014، حيث بلغت المؤسسات الخاصة(أشخاص معنويين) أعلى نسبة قدرت بـ 58.33%، بعدما إرتفعت إلى 496989 مؤسسة سنة 2014، بعدما كانت 321387 مؤسسة سنة 2008، تليها المؤسسات الخاصة(نشاطات تقليدية) بنسبة 22.83 %، بعدما إرتفعت من 64677 مؤسسة إلى 194562 مؤسسة خلال الفترة 2001 – 2014، إلا أن إحصائية سنة 2010 لم تظهر نتيجة التعديل الوزاري الذي يقضي بإنتقال هذه المؤسسات إلى قطاع السياحة، و لذلك فإن مجموع المؤسسات التابعة للصناعة التقليدية مدموج مع المؤسسات الخاصة أشخاص طبيعين(مهن حرة)، ثم تأتي المؤسسات الخاصة (أشخاص طبيعين) بنسبة 18.77 % بعد الإرتفاع المحقق من 70626 مؤسسة سنة 2008، إلى 159960 مؤسسة سنة 2014، إن هذا التزايد ناتج إما عن عملية إعادة الهيكلة التي مست عدد كبير من المؤسسات العمومية، أو أنها أنشئت من طرف الخواص، في حين يمثل القطاع العمومي نسبة ضئيلة تقدر بـ 0.06 %، حيث عرف هذا الأخير ثباتا خلال الفترة (2001– 2004) في عدد المؤسسات، و إرتفعت بعدها في 2005، لتعود و تتراجع من جديد إبتداءا من 2006 إلى غاية 2014، لتصل إلى 542 مؤسسة، بعدما كانت 778 مؤسسة سنة 2001 إن هذا التراجع ناتج عن سياسة الخوصصة الجزئية أو الكلية لمؤسسات القطاع العام.

إن هذه الحركية خلال سنة 2014، و التي أفرزت عن زيادة في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بـ 74252 مؤسسة مقارنة بسنة 2013 كانت نتيجة:

- إنشاء 76551 مؤسسة جديدة؛
- 7286 مؤسسة غيرت نشاطها؛
- 9585 مؤسسة إنسحبت.

و لإعطاء صورة أوضح عن تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال سنة 2014، سنقوم بإدراج الجدول الموالي:

الجدول رقم7: تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة ما بين 2013– 2014

طبيعة م ص م الخاصة	عدد م ص م 2013	تطور عدد م ص م خلال سنة 2014				عدد م ص م 2014
		إنشاء	إعادة نشاط	إنسحاب	العدد الإجمالي	
أشخاص معنويين(شركات)	459414	39343	7286	9054	37575	496989
أشخاص طبيعيين(مهن حرة)	142169	18206	–	415	17791	159960
نشاطات الصناعات التقليدية	175676	19002	–	116	18886	194562
المجموع	777259	76551	7286	9585	74252	851511

Source: bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie des mines, données de l'année 2014, édition avril 2015, n° 26, p 9 .

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة التي تم إنشاؤها تقدر بـ 76551 مؤسسة، أغلبها تابعة لمؤسسات أشخاص معنويين بـ 39343 مؤسسة، في حين قامت 7286 مؤسسة بتغيير نشاطاتها وكلها تابعة لأشخاص معنويين، إلى جانب إنسحاب 9585 مؤسسة و تركها نشاطها، مقسمة بين 9054 مؤسسة تابعة لأشخاص معنويين، 415 مؤسسة تابعة لأشخاص طبيعيين، و116 مؤسسة تابعة لنشاطات الصناعات التقليدية، لتصل الزيادة المحققة خلال سنة 2014، 74252 مؤسسة، مضافا إليه عدد المؤسسات لسنة 2013، لنصل 851511 مؤسسة خاصة سنة 2014.

2/ تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حسب فروع النشاطات الإقتصادية:

يمكن حصر نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في خمس قطاعات أساسية هي: الفلاحة و الصيد البحري؛ المحروقات، الطاقة، المناجم و الخدمات المتصلة؛ البناء و الأشغال العمومية، الصناعة التحويلية، الخدمات. و من خلال الجدول الموالي سنبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة خلال الفترة (2008 – 2014) حسب قطاعات النشاط المختلفة:

الجدول رقم8: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (أشخاص معنويين) حسب فروع النشاطات الإقتصادية.

فروع النشاط / السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
							العدد	النسبة
الفلاحة	3599	3642	3806	4006	4277	4616	5038	1.01
المحروقات، الطاقة،المناجم و الخدمات المتصلة	876	908	1870	1956	2052	2259	2439	0.49
البناء و الأشغال العمومية	111978	122238	129762	135752	142222	150910	159775	32.15
الصناعة التحويلية	57352	59670	61228	63890	67517	73037	78108	15.72
الخدمات	147582	159444	172653	186157	204049	228592	251629	50.63
المجموع	321387	345902	369319	391761	420117	459414	496989	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

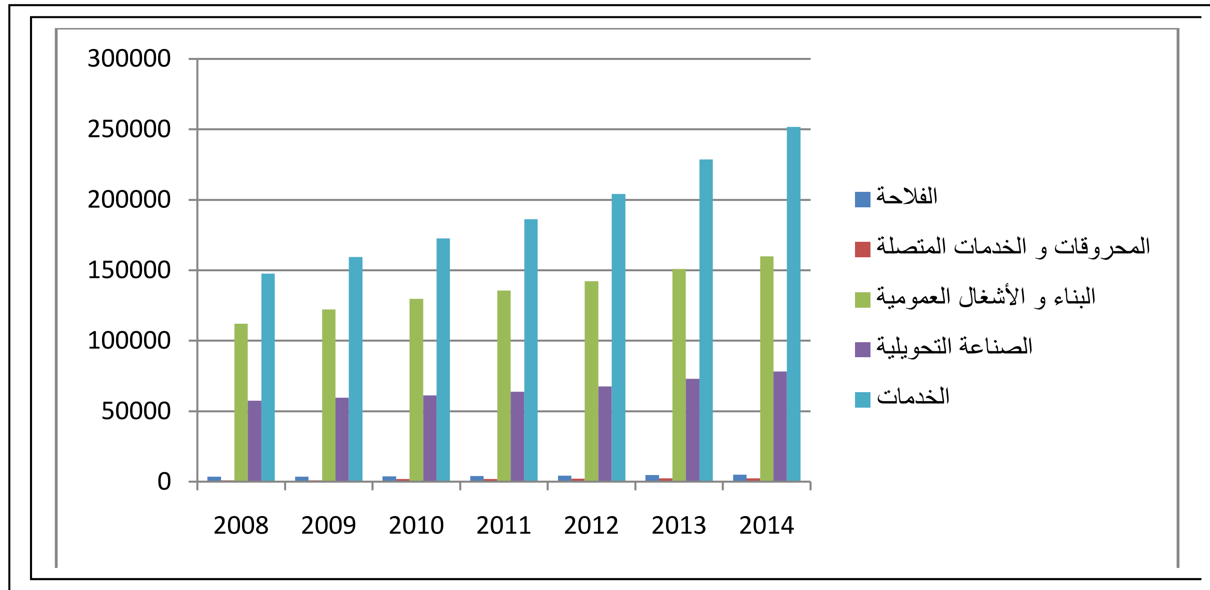
-bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:(n°18, p 14) ;(n° 20, p 16) ;(n° 21, p 17) ;(n° 23, p 16) .
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie des mines:(n° 24, p 14); (n°26, p 13).

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناشطة في مختلف قطاعات النشاط في تزايد مستمر، حيث يحتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى من حيث تعداد المؤسسات، و التي فاقت النصف من إجمالي المؤسسات لسنة 2014، محققا بذلك نسبة 50.63%، حيث يضم هذا القطاع كل من النقل و المواصلات، التجارة، الفندقة و الإطعام، خدمات للمؤسسات، خدمات للعائلات، مؤسسات مالية، أعمال عقارية، و خدمات للمرافق، ثم يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية محققا لنسبة 32.15%، ثم قطاع الصناعة التحويلية بنسبة 15.72%، و تبقى نسب ضئيلة للقطاعات الأخرى.

من خلال هذه النتائج نستطيع القول أن تركز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الخدمات و البناء و الأشغال العمومية، يعود لحيوية هذه الأخيرة و بإنتشارها عبر كل التراب الوطني، إذ يفضل الخواص الإستثمار فيها نظرا لربحها السريع و المضمون.

و يمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم6: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فروع النشاطات الإقتصادية خلال 2008- 2014



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

3/ تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب توزيع المناطق الجغرافية: تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق ثلاثة مناطق رئيسية هي:

➢ المنطقة الشمالية: و التي تنقسم بدورها إلى:

- منطقة الشمال الوسطى: و تضم كل من الجزائر، بومرداس، تيزي وزو، البليدة، تيبازة؛ بجاية، البويرة، عين الدفلى، المدية.
- منطقة الشمال الشرقي: و تضم كل من ميلة، جيجل، سكيكدة، قسنطينة، عنابة، قالمة، الطارف.
- منطقة الشمال الغربي: و تضم كل من الشلف، مستغانم، تلمسان، وهران، معسكر، عين تموشنت، غليزان، سيدي بلعباس.

➢منطقة الهضاب العليا: و تضم كل من تبسة، أم البواقي، خنشلة، باتنة، سطيف، برج بوعريريج، مسيلة، الجلفة، تسمسيلت، تيارت، الأغواط، سعيدة، البيض، ، سوق أهراس، النعامة؛

➢منطقة الجنوب و الجنوب الكبير: و تضم كل من بسكرة، الوادي، ورقلة، غرداية، بشار، إليزي، تمنراست، تندوف، و أدرار.

حيث يمكن توضيح التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات حسب المناطق في الجدول الموالي:

الجدول رقم9: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة (أشخاص معنويين) حسب التوزيع الجغرافي

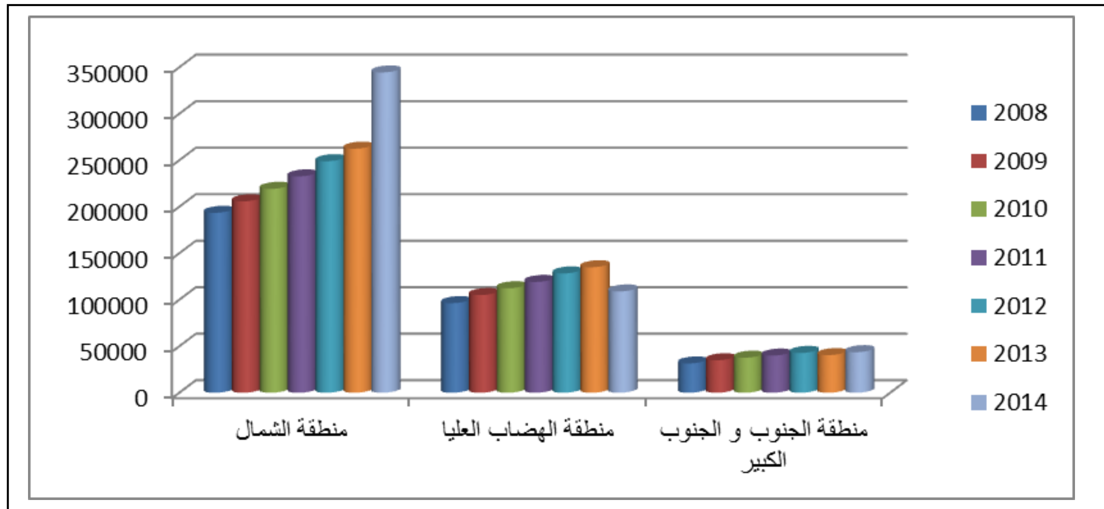
السنوات / المناطق	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
							العدد	النسبة %
الشمال	193483	205857	219270	232664	248985	316364	344405	69.3
الهضاب العليا	96354	105085	112335	119146	128316	102533	108912	21.91
الجنوب و الجنوب الكبير	31550	34960	37696	39951	42816	40517	43672	8.79
المجموع الكلي للمؤسسات	321387	345902	369319	391761	420117	459414	496989	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

− bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:(n°18, p 19) ;(n° 20, p 23) ;(n° 21, p 23) ;(n° 23, p 21) .
- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines:(n° 24, p 21);(n°26, p 19).

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتواجد في المنطقة الشمالية، حيث بلغت نسبتها خلال سنة 2014 ما يقارب70%، تليها منطقة الهضاب العليا بنسبة21.91%، في حين النسبة المتبقية 8.79% للجنوب و الجنوب الكبير، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم7: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب التوزيع الجغرافي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

و لذا يمكننا القول بأن التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير عادل و يتعارض مع الأهداف التي من المفروض أن تحققها هذه الأخيرة، ألا و هي التوزيع الجغرافي للتنمية، حيث يمكن تفسير تمركزها في المناطق الشمالية إلى توفر الهياكل القاعدية و الخدمات و سهولة الحصول على المعلومات من المصدر، مقارنة مع المناطق الأخرى، التي ربما يبقى فيها سهولة الحصول على المواد الأولية الميزة الأساسية التي تحفز على إنشائها، و هذا هو السبب الذي ساهم في هذا التوزيع الغير عادل لمناطق تواجد هذه المؤسسات.

المطلب الثاني : المجتمع الأصلي للعينة

سنتناول في هذا المطلب الأهداف الرئيسية من الدراسة، و كذا الفرضيات التي تقوم عليها، بالإضافة إلى توضيح حدود المجتمع الأصلي من خلال تحديد مجتمع الهدف، و كذا تحديد حجم العينة الإحصائية التي تقوم عليها الدراسة.

1/ أهداف و فرضيات الدراسة :

إعتمدت الدراسة الميدانية على مجموعة من الأسئلة لغرض الإجابة على إشكالية الدراسة المثبتة في المقدمة، و لهذا كان الهدف الرئيسي هو القيام بدراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، للتمكن من معرفة العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية، من خلال دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، و كذا الموارد البشرية العاملة بها من جهة أخرى، و محاولة دمج العلاقة بينهما لمعرفة مداخيل تفعيلها، أو بصيغة أخرى تفعيل دورها في تحقيق التنمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

و لهذا تم تقسيم مضمون الإشكالية إلى الأهداف الفرعية التالية:

✓ معرفة العوامل و الظروف المساعدة في جذب الموارد ذات الكفاءات العالية للعمل بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

✓ معرفة طرق و كيفيات تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و محاولة منا السيطرة على جوانب الإشكالية المطروحة حاولنا تحديد مجموعة من الفرضيات نراها موجهة لمسار البحث و هي كالتالي:

❖ **الفرضية الأولى:** حيث تمت صياغتها كالتالي:

H_1: التدريب والتحفيز يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ **الفرضية الثانية:** حيث تمت صياغتها كالتالي:

H_1: المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ **الفرضية الثالثة:** حيث تم صياغتها كالتالي:

H_1: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

❖ **الفرضية الرابعة:** حيث تم صياغتها كالتالي:

H_1: مدة الخبرة المهنية تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2/ مجتمع الهدف:

يتكون مجتمع الهدف أو المجتمع الإحصائي من كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و نظرا للإتساع الجغرافي و كذا العددي المتواصل لمجتمع الهدف من جهة، و قيود الوقت و التكلفة من جهة أخرى، كان لا بد من إعتماد أسلوب العينة لإجراء الدراسة الميدانية.

و لذا إقتصرت الدراسة على عينة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك في حدود منطقة ولاية الجزائر العاصمة، حيث تم هذا الإختيار بطريقة عشوائية من فروع و مكاتب بعض الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي سمحت بذلك، حيث كانت لنا زيارات ميدانية على مستوى هذه الأخيرة، أين كانت فرصة الحصول على بعض عناوين المؤسسات، هذا فضلا عن المعارف الشخصية التي تصلح أن تكون في عينة الدراسة.

3/ تحديد حجم عينة الدراسة:

نظرا لعدم توفر أرقام أو نسب إحصائية تخص هذا النوع من الدراسة (غياب دراسات سابقة)، فقد إضطررنا لتحديد نسبة الخاصية المدروسة " P " و التي تمثل الموارد البشرية الفعالة، مساوية إلى "0.5"

و قد تم إختيار درجة الثقة مساوية لـ "90 %" ، في حين حددت نسبة الخطأ في هذه الدراسة بـ"5%"، و قد تم تحديد حجم العينة حسب العلاقة التالية:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e_a^{\ 2}}$$

حيث تمثل:

Z: قيمة مستخرجة من جداول التوزيع الطبيعي[1] على أساس درجة الثقة.

p: نسبة الخاصية المدروسة (الموارد البشرية الفعالة).

e_a: الخطأ العشوائي.

n: حجم العينة.

و بأخذ درجة الثقة "90%" يعني أن Z تأخذ [2] القيمة "1.65" ، و بأخذ الخطأ العشوائي "5 %" يعني أن $e_a = 0.05$، نحصل على حجم العينة كالتالي:

$$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2} = \frac{2.7225(0.25)}{0.0025} = 272.25 \approx 272$$

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات

قمنا بإعداد إستمارة البحث في صورتها الأولية حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، للتحقق من صدقها، و أن الفقرات التي تتضمنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، حيث تكونت مجموعة المحكمين من دكاترة وأساتذة في الإقتصاد من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، حيث قاموا بإبداء آرائهم و مقترحاتهم حول ملائمة الأبعاد الرئيسية للإستمارة، و مدى إنتماء و ملائمة الفقرات للأبعاد، و كذا الصياغة اللغوية، حيث كان لهذه الآراء دور مميز في إخراج الإستمارة في صورتها الشبه نهائية، ليتم تطبيقها على عينة إستطلاعية من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مكونة من 30 شخص كإختبار أولي لها، و الذي من خلاله تم تعديلها، عن طريق تحديد الأسئلة بصورة تتلاءم مع

---

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 159.

[2] قيمة $Z = 1.645 \approx 1.65$

طريقة البحث و أهدافه، لإخراجها في صورتها النهائية، ثم تطبيقها على عينة الدراسة، و من تم ترميزها، و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

1/ طريقة جمع البيانات:

بعد تحديد حجم العينة و البالغ عددها 272 فردا ، وضعت خطة عمل ميدانية لجمع البيانات من الأشخاص المستهدفين من الدراسة بغية الحصول على نتائج دقيقة، حيث تم التنقل إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة على مستوى ولاية الجزائر، حيث كانت هناك لقاءات مع مدراء هذه المؤسسات، شرحت فيها أهداف الدراسة بطريقة لبقة، لمحاولة أخذ الموافقة لإستجواب الموارد البشرية العاملة بهذه الأخيرة، عن طريق ترك عدد من الإستمارات بعدد الموارد العاملة، ثم إسترجاعها لاحقا، أو السماح لنا بالقيام بالمقابلة وجها لوجه، الأمر الذي مكننا من الحصول على معلومات صحيحة، مع تقليل نسبة عدم الإجابة قدر المستطاع. حيث تمت عملية جمع البيانات خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2016/07/10 إلى غاية 2016/08/10، و بعد إسترجاع الإستمارات، و البالغ عددها 270 إستمارة، أي بفقدان إستمارتين، خضعت الإستمارات المتحصل عليها لعملية التنقيح و التدقيق بفحص كل الأجوبة، لإستبعاد كل الإستمارات المشكوك فيها، و التي تحتوي على إجابات غير منطقية، أين تم الحصول بعد عملية التصفية على 267 إستمارة صالحة لعملية التحليل، أي تم إستبعاد 3 إستمارات فقط.

2/عرض الإستمارة:

لقد تم جمع البيانات الإحصائية الخاصة بالدراسة بالإعتماد على إستمارة[1] إشتملت على ثلاثة محاور ضمت مجموعة من الأسئلة تنوعت بين المغلقة و المفتوحة، و كذا إختيار من متعدد.

- المحور الأول: خاص بالإستقطاب و التدريب.
- المحور الثاني: خاص بتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الموارد البشرية.
- المحور الثالث: خاص بالمعلومات الشخصية.

3/ ترميز الإستمارة:

لقد تم ترميز أسئلة الإستمارة[2] بإعطاء كل متغيرة رقما و رمزا دالا عليها وفق المنهجية التالية:

---

[1] أنظر الملحق رقم 1 ص ص 150 – 152.

[2] أنظر الملحق رقم 2 ص 157 – 158.

الجدول رقم 10: ترميز الإستمارة

أجوبة السؤال	رقم المتغيرة	المتغيرة	رمز المتغيرة	ترميز الأجوبة
101	1	تفعيل دور الموارد البشرية يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	Lrcdpme	1- نعم 2- لا 3- أخرى. 9- عدم الإجابة.
	2	عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج	Tecmp	
	3	عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل	Tecimnit	
102	4	الحصول على الوظيفة.	Olt	1- إستقطاب داخلي. 2- إستقطاب خارجي.
103	5	الرغبة في تحقيق رضا العملاء	Dpsc	1- قوية. 2- متوسطة. 3- ضعيفة. 9- عدم الإجابة
	6	الحصول على تحفيزات معنوية و مادية	Odimem	
	7	تجسيد طموح شخصي	sap	
104	8	تحديد إحتياجاتك التدريبية و/ او التكوينية	Debefofo	1- نعم 2- لا 9- عدم الإجابة
	9	تحديد نقاط القوة و الضعف لديك	idfofa	
105	10	إستعمال الإنترنيت	inter	1- نعم 2- لا 3- أخرى 9- عدم الإجابة.
	11	التدريب و التكوين	forcom	
106	12	تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو	Fdpdc	1- موافق بشدة 2- موافق نوعا ما 3- غير موافق 4- غير موافق نوعا ما 5- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	13	إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء	Ecciec	
	14	تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي	cbcdc	

107	15	رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية	mccge	1- موافق بشدة 2- موافق نوعا ما 3- غير موافق 4- غير موافق نوعا ما 5- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	16	رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر	mremmtp	
	17	رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات	enptc	
108	18	أساس الإستفادة	badava	1- الأقدمية 2- الكفاءة 3- الأقدمية و الكفاءة معا 9- عدم الإجابة
201	19	تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية	aspmepe	1- كبيرة 2- متوسطة 3- ضعيفة 4- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	20	تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ	asmepe	
	21	إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل	dcrmt	
	22	تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها	Ipg	
202	23	إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين	rrcspc	1- نعم 2- لا 3- عدم الإجابة
	24	إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد	errcif	
203	25	الأعمال الإضافية	trsup	1- نعم 2- لا
204	26	مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات	dcvappd	1- نعم 2- لا 9- عدم الإجابة
	27	إعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة	dnsie	
205	28	المنافسة الخارجية	coet	1- كبيرة (شرسة) 2- متوسطة

				3- ضعيفة 9- عدم الإجابة
206	29	إبتكار خدمات و منتجات مميزة و فريدة	Idspdu	1- موافق بشدة 2- موافق نوعا ما 3- غير موافق 4- غير موافق نوعا ما 5- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	30	إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية	Epetme	
207	31	تترك لك الحرية في تحديد متطلبات العمل	vlldba	1- كبيرة 2- متوسطة 3- ضعيفة 4- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	32	الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية	Ummt	
	33	إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	Utic	
208	34	إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد	cvaclt	1- نعم 2- لا 9- عدم الإجابة
	35	تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء	Etqse	
209	36	تعزيز قدراتك على المقاومة	Avcr	1- موافق بشدة 2- موافق نوعا ما 3- غير موافق 4- غير موافق نوعا ما 5- لا أعرف 9- عدم الإجابة
	37	إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار	idccr	
210	38	خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء	ceimp	1- نعم 2- لا 9- عدم الإجابة
	39	التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي	carc	
301	40	الجنس	Sex	1- ذكر 2- أنثى

302	41	السن	Age	1- أقل من 30 سنة 2- من 30 إلى 39 سنة 3- من 40 إلى 49 سنة 4- أكثر من 50 سنة 9- عدم الإجابة
303	42	مجال العمل	Sedutr	1- مؤسسة منتجة للسلع الإستهلاكية 2- مؤسسة منتجة للسلع الوسيطية 3- مؤسسة منتجة لسلع التجهيز
304	43	المؤهل العلمي	quali	1- تكوين مهني 2- أقل من ثانوي 3- ثانوي 4- ليسانس 5- دراسات عليا 9- عدم الإجابة
305	44	مدة الخبرة المهنية	pedex	1- أقل من 5 سنوات 2- من 6 إلى 9 سنوات 3- من 10 إلى 15 سنة 4- أكثر من 15 سنة 9- عدم الإجابة
306	45	الدخل الشهري	remen	1- أقل من 30.000 دج 2- من 30.000 دج إلى49.000 دج 3- من 50.000 دج إلى 69.000 دج 4- أكثر من 70.000 دج 9- عدم الإجابة

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات

لإجراء المعالجة الإحصائية تمت الإستعانة ببرنامج "spss11.0"، و ذلك بعد جمع البيانات الإحصائية بإستخدام الإستمارة، و من ثم ترميز الأجوبة لتكون جاهزة لعملية التحليل، للتوصل إلى النتائج و عرضها في شكل تقرير نهائي، و هذا ما سنعالجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد ترميزنا لأجوبة الإستمارات الموزعة تحصلنا على 45 متغيرة، و سنعمل في هذا المطلب على التأكد من مدى إتساق أسئلة هذه الأخيرة، بإستخدام الإستمارات الممثلة للعينة قيد الدراسة، بالإضافة إلى القيام بتحليل متغيراتها بإستخدام التحليل الوصفي و كذا الاستدلالي للإجابة على الفرضيات المطروحة.

1/ تحديد معامل ثبات الإتساق الداخلي للإستمارة:

قبل إجراء إختبار الفرضيات، لا بد له من التأكد من موثوقية الإستمارة و درجة ثباتها، و المقصود بالثبات الداخلي مدى إتصاف عبارات هذه الأخيرة بالتناسق الداخلي، و لتحديد ذلك سنقوم بإستخدام معامل كرونباخ ألفا « Cronbach’s alpha »، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة محصورة بين الصفر و الواحد، و تعد أدنى قيمة له " 0.60 " ، و كلما إرتفعت دل ذلك على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

و لمعرفة مدى إتساق أسئلة الإستمارة التي بين أيدينا، تم إجراء إختبار معامل كرونباخ ألفا فكانت النتائج كالتالي[1]:

الجدول رقم 11: إختبار كرونباخ ألفا

```
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S  -  S C A L E  (A L P H A)
Reliability Coefficients
N of Cases =    213.0                   N of Items = 45
Alpha =    .7202
```

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن معامل كرونباخ ألفا قد بلغ القيمة " 0.72 " ، مما يدل على أن أسئلة الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و الإتساق الداخلي.

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 160.

2/ التحليل الوصفي للبيانات المجمعة:

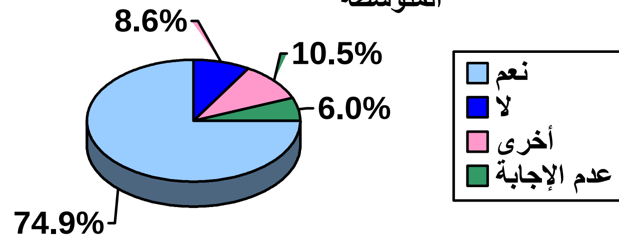
بعد الإنتهاء من جمع البيانات و مراجعتها و ترميزها، سنقوم بعملية تفريغها أي تبويبها في جداول إحصائية، حيث تتمثل أهم المقاييس الوصفية التي تظهرها هذه الأخيرة، التكرارات المطلقة(frequency)، و التكرارات النسبية (percent)، و التكرارات النسبية الفعلية (valid percent)، و التكرارات التجميعية (Cumulative percent)، و لذا سنحاول وصف كل متغيرات الدراسة وفق تسلسل ظهورها في الإستمارة، مرفقة بالرسومات الإحصائية الخاصة بها.

– المحور الأول : الإستقطاب و التدريب

♦ السؤال الأول: و هو يخص تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يمثل هذا السؤال المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 1 تفعيل دور الموارد البشرية يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

الشكل رقم (08) : تفعيل دور الموارد البشرية يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 12: تفعيل دور الموارد البشرية يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

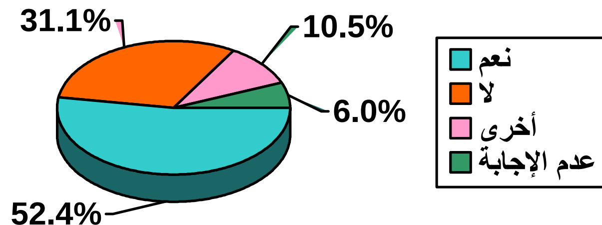
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	200	74.9	79.7	79.7
	non	23	8.6	9.2	88.8
	autre	28	10.5	11.2	100.0
	Total	251	94.0	100.0	
Missing	nr	16	6.0		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 74.9% من أفراد العينة، يرون أن تفعيل دور الموارد البشرية يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و 8.6 % لا يرون ذلك، أما 10.5 % لديهم أفكار أخرى و 6 % إمتنعوا عن الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

– المتغيرة رقم 2 عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج :

الشكل رقم (09) : عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 13 : عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج

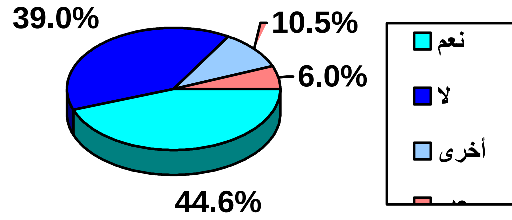
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	140	52.4	55.8	55.8
	non	83	31.1	33.1	88.8
	autre	28	10.5	11.2	100.0
	Total	251	94.0	100.0	
Missing	nr	16	6.0		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 52.4 % من أفراد العينة، يرون أن عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج، في حين نجد 31.1 % لا يرون ذلك، أما 10.5 % لديهم أفكار أخرى، و 6 % إمتنعوا عن الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 3 عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل:

الشكل رقم (10): عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 14: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل

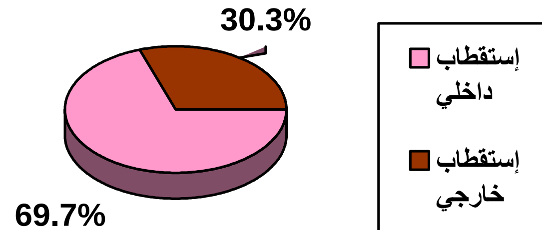
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	119	44.6	47.4	47.4
	non	104	39.0	41.4	88.8
	autre	28	10.5	11.2	100.0
	Total	251	94.0	100.0	
Missing	nr	16	6.0		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 44.6 % من أفراد العينة، يرون أن عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل ، أما 39 % لا يرون ذلك، أما 10.5 % لديهم أفكار أخرى و 6 % إمتنعوا عن الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

السؤال الثاني: و هو يخص طريقة الحصول على الوظيفة، و هو يمثل المتغيرة رقم 4 الحصول على الوظيفة:

الشكل رقم (11): الحصول على الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 15: الحصول على الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	polarisation interne	186	69.7	69.7	69.7
	polarisation externe	81	30.3	30.3	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

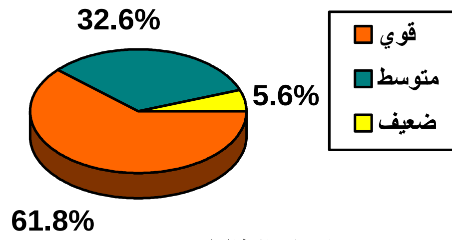
المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 69.7% من أفراد العينة يحصلون على وظائفهم عن طريق إستقطاب داخلي ، أما 30.3 % يحصلون على وظائفهم عن طريق إستقطاب خارجي، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال الثالث: و يخص دوافع القبول بالوظيفة، حيث يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 5 الرغبة في تحقيق رضا العملاء:

الشكل رقم (12): الرغبة في تحقيق رضا العملاء



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 16: الرغبة في تحقيق رضا العملاء

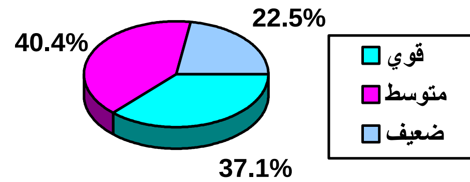
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	165	61.8	61.8	61.8
	moyen	87	32.6	32.6	94.4
	faible	15	5.6	5.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 61.8 % من أفراد العينة يرون أن الرغبة في تحقيق رضا العلاء دافع قوي لقبولهم بالوظيفة، أما 32.6% يرونه دافعا متوسطا، في حين 5.6 % يرونه دافعا ضعيفا، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 6 الحصول على تحفيزات معنوية و مادية:

الشكل رقم (13): الحصول على تحفيزات معنوية و مادية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 17: الحصول على تحفيزات معنوية و مادية

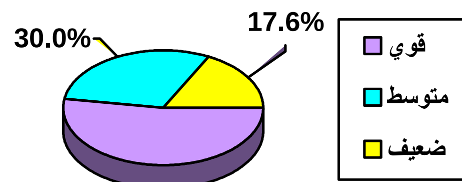
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	99	37.1	37.1	37.1
	moyen	108	40.4	40.4	77.5
	faible	60	22.5	22.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 37.1 % من أفراد العينة يرون أن الرغبة في الحصول على تحفيزات معنوية و مادية دافع قوي لقبولهم بالوظيفة، أما 40.4% يرونه دافعا متوسطا، في حين 22.5 % يرونه دافعا ضعيفا، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 7 تجسيد طموح شخصي:

الشكل رقم (14): تجسيد طموح شخصي



المصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم 18: تجسيد طموح شخصي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	140	52.4	52.4	52.4
	moyen	80	30.0	30.0	82.4
	faible	47	17.6	17.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

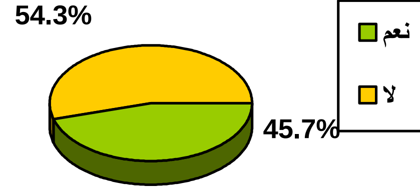
المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 52.4 % من أفراد العينة يرون أن تجسيد طموحهم الشخصي دافع قوي لقبولهم بالوظيفة، أما 30 % يرونه دافعا متوسطا، في حين 17.6 % يرونه دافعا ضعيفا، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال الرابع: و يخص الهدف من تقييم الآداء ، و هو يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 8 تحديد إحتياجاتك التدريبية و / أو التكوينية:

الشكل رقم (15): تحديد إحتياجاتك التدريبية و/أو التكوينية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 19: تحديد إحتياجاتك التدريبية و / أو التكوينية

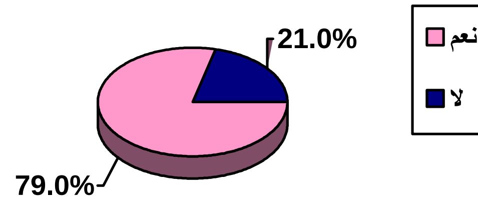
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	122	45.7	45.7	45.7
	non	145	54.3	54.3	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 45.7 % من أفراد العينة، يرون أن تقييم المؤسسة لآدائهم يكون بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية و / أو التكوينية ، أما 54.3 % لا يرون ذلك، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 9 تحديد نقاط القوة و الضعف لديك :

الشكل رقم (16): تحديد نقاط القوة و الضعف



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 20: تحديد نقاط القوة و الضعف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	211	79.0	79.0	79.0
	non	56	21.0	21.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

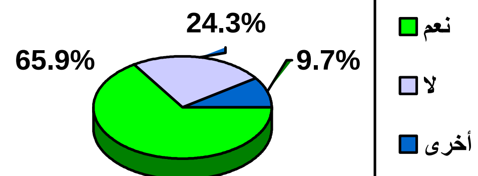
المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 79 % من أفراد العينة، يرون أن تقييم المؤسسة لآدائهم يكون بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف لديهم ، أما 21 % لا يرون ذلك، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

♦ السؤال الخامس: و يخص طرق تجديد المعلومات ، و هو يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 10 إستعمال الإنترنيت:

الشكل رقم (17): إستعمال الإنترنيت



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 21: إستعمال الإنترنيت

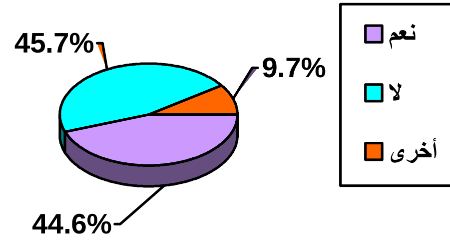
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	176	65.9	65.9	65.9
	non	65	24.3	24.3	90.3
	autre	26	9.7	9.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 65.9% من أفراد العينة، يرون أن تجديد المؤسسة لمعلوماتهم يتم بإستعمال الإنترنيت، أما 24.3 % لا يرون ذلك، أما 9.7 % لديهم أفكار أخرى ، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

– المتغيرة رقم 11 التدريب و التكوين:

الشكل رقم (18): التدريب و التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 22: التدريب و التكوين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	119	44.6	44.6	44.6
	non	122	45.7	45.7	90.3
	autre	26	9.7	9.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

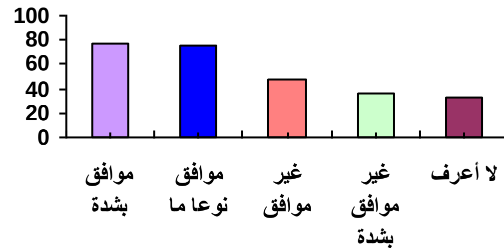
المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 44.6% من أفراد العينة، يرون أن تجديد المؤسسة لمعلوماتهم يتم بالتدريب و التكوين، أما 45.7 % لا يرون ذلك، أما 9.7 % لديهم أفكار أخرى، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال السادس: و يخص التدريب داخل المؤسسة، و هو يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 12 تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو:

الشكل رقم (19) : تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 23: تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو

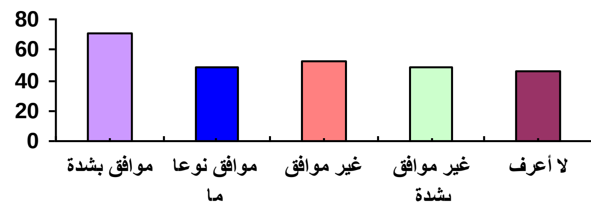
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	77	28.8	28.8	28.8
	peu convaincu	75	28.1	28.1	56.9
	pas convaincu	47	17.6	17.6	74.5
	non convaincu du tout	36	13.5	13.5	88.0
	je ne sais pas	32	12.0	12.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 28.8% من أفراد العينة موافقين بشدة على أن التدريب يؤدي إلى تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو، و 28.1 % موافقون نوعا ما ، أما 17.6% غير موافقين ، و13.5 % غير موافقين بشدة ، أما 12 % لا يعرفون إن كانوا موافقين أم لا، كما هو موضح في الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 13 إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء:

الشكل رقم (20) : إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 24 : إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	71	26.6	26.6	26.6
	peu convaincu	49	18.4	18.4	44.9
	pas convaincu	53	19.9	19.9	64.8
	non convaincu du tout	48	18.0	18.0	82.8
	je ne sais pas	46	17.2	17.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 26.6% من أفراد العينة موافقين بشدة على أن التدريب يؤدي إلى إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء، و 18.4% موافقون نوعا ما، أما 19.9% غير موافقين، و18% غير موافقين بشدة، أما 17.2% لا يعرفون إن كانوا موافقين أم لا، كما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 14 تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي:

الشكل رقم (21) : تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 25 : تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	71	26.6	26.6	26.6
	peu convaincu	49	18.4	18.4	44.9
	pas convaincu	53	19.9	19.9	64.8
	non convaincu du tout	48	18.0	18.0	82.8
	je ne sais pas	46	17.2	17.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

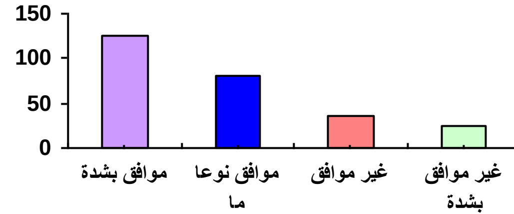
المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 26.6% من أفراد العينة موافقين بشدة على أن التدريب يؤدي إلى تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي، و 18.4% موافقون نوعا ما ، أما 19.9% غير موافقين ، و18% غير موافقين بشدة ، أما 17.2% لا يعرفون إن كانوا موافقين أم لا، كما هو موضح في الشكل السابق.

♦ السؤال السابع: و يخص التكوين داخل المؤسسة، و هو يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 15 رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية :

الشكل رقم (22) : رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 26 : رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية

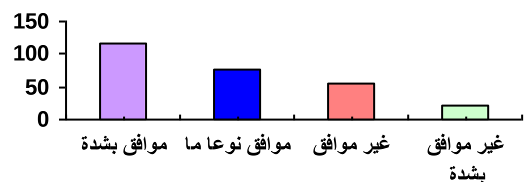
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	126	47.2	47.2	47.2
	peu convaincu	81	30.3	30.3	77.5
	pas convaincu	36	13.5	13.5	91.0
	non convaincu du tout	24	9.0	9.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 47.2 % من أفراد العينة موافقون بشدة على أن التكوين يؤدي إلى رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية، أما 30.3 % موافقون نوعا ما، في حين 13.5% غير موافقون، أما 9 % غير موافقون بشدة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

– المتغيرة رقم 16 رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر:

الشكل رقم (23) : رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 27 : رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	115	43.1	43.1	43.1
	peu convaincu	77	28.8	28.8	71.9
	pas convaincu	54	20.2	20.2	92.1
	non convaincu du tout	21	7.9	7.9	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 43.1 % من أفراد العينة موافقون بشدة على أن التكوين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر ، أما 28.8% موافقون نوعا ما، في حين 20.2% غير موافقون، أما 7.9 % غير موافقون بشدة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

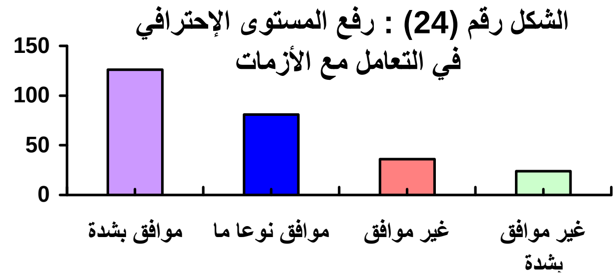
- المتغيرة رقم 17 رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات:

الجدول رقم 28 : رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	126	47.2	47.2	47.2
	peu convaincu	81	30.3	30.3	77.5
	pas convaincu	36	13.5	13.5	91.0
	non convaincu du tout	24	9.0	9.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (24) : رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات



المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نجد 47.2 % من أفراد العينة موافقون بشدة على أن التكوين يؤدي إلى رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات ، أما 30.3% موافقون نوعا ما، في حين 13.5% غير موافقون، أما 9 % غير موافقون بشدة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

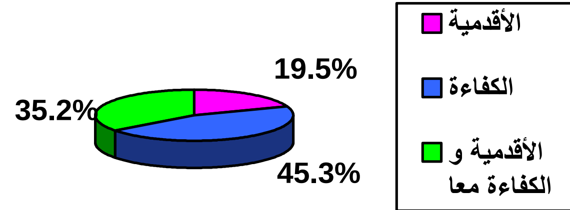
♦ السؤال الثامن: و هو يخص أساس الإستفادة، حيث يمثل المتغيرة رقم 18 :

الجدول رقم 29 : أساس الإستفادة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ancienneté	52	19.5	19.5	19.5
	l'efficacité	121	45.3	45.3	64.8
	ancienneté et éfficacité ensemble	94	35.2	35.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (25) : أساس الإستفادة



المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نلاحظ أن 19.5 % من أفراد العينة يرون أن منحهم الإستفادات يكون على أساس الأقدمية، أما 45.3 % يرونه على أساس الكفاءة، في حين 35.2 % يرونه على أساس الأقدمية و الكفاءة معا، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

○ المحور الثاني: تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الموارد البشرية.

♦ السؤال الأول: و يخص درجة المساهمة في التنمية داخل المؤسسة، حيث يمثل المتغيرات التالية:

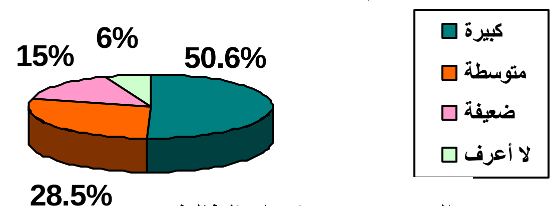
– المتغيرة رقم 19 تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية:

الجدول رقم 30: تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	135	50.6	50.6	50.6
	moyen	76	28.5	28.5	79.0
	faible	40	15.0	15.0	94.0
	je ne sais pas	16	6.0	6.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (26) : تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نجد 50.6% من أفراد العينة يرون أن تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تنمية المؤسسات ، أما28.5% يرونه بدرجة متوسطة، في حين أن 15% يرونه بدرجة ضعيفة، أما 6% لا يعرفون درجة المساهمة، كما يوضحه الشكل السابق.

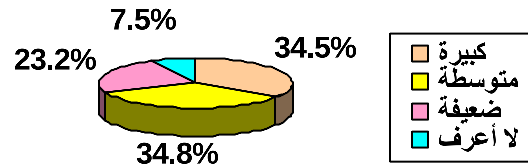
- المتغيرة رقم 20 تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ :

الجدول رقم 31: تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	92	34.5	34.5	34.5
	moyen	93	34.8	34.8	69.3
	faible	62	23.2	23.2	92.5
	je ne sais pas	20	7.5	7.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (27) : تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ



المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نجد 34.5% من أفراد العينة يرون أن تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ، تساهم بدرجة كبيرة في تنمية المؤسسات، أما34.8% يرونها بدرجة متوسطة، في حين أن 23.2% يرونها بدرجة ضعيفة، أما 7.5% لا يعرفون درجة المساهمة، و هذا ما يوضحه الشكل.

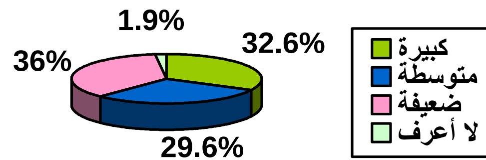
- المتغيرة رقم 21 إحداث تغيرات جذرية في أسلوب العمل:

الجدول رقم 32: إحداث تغيرات جذرية في أسلوب العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	87	32.6	32.6	32.6
	moyen	79	29.6	29.6	62.2
	faible	96	36.0	36.0	98.1
	je ne sais pas	5	1.9	1.9	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (28) : إحداث تغيرات جذرية في أسلوب العمل



المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نجد 32.6% من أفراد العينة يرون أن إحداث تغيرات جذرية في أسلوب العمل يساهم بدرجة كبيرة في تنمية المؤسسات، أما 29.6 % يرونه بدرجة متوسطة، في حين أن 36% يرونه بدرجة ضعيفة، أما 1.9% لا يعرفون درجة المساهمة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

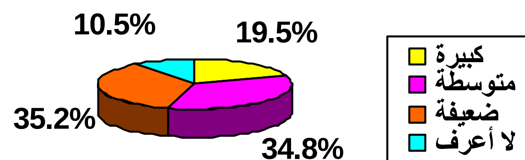
- المتغيرة رقم 22 تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها:

الجدول رقم 33: تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	52	19.5	19.5	19.5
	moyen	93	34.8	34.8	54.3
	faible	94	35.2	35.2	89.5
	je ne sais pas	28	10.5	10.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم (29) : تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها

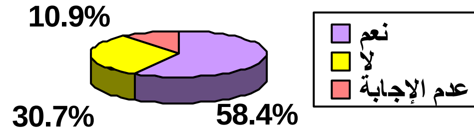


المصدر : من إعداد الطالبة

من الجدول نجد 19.5% من أفراد العينة يرون أن تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها يساهم بدرجة كبيرة في تنمية المؤسسات، أما34.8% يرونه بدرجة متوسطة، و 35.2% يرونه بدرجة ضعيفة، أما10.5% لا يعرفون درجة المساهمة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

- السؤال الثاني: و يخص المساهمة في تحقيق الجودة، حيث يمثل المتغيرات التالية:
  - المتغيرة رقم 23 إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين:

الشكل رقم (30) : إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 34: إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين

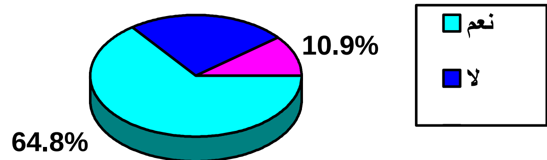
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	156	58.4	65.5	65.5
	non	82	30.7	34.5	100.0
	Total	238	89.1	100.0	
Missing	nr	29	10.9		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 58.4 % من أفرا د العينة يرون أن إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين يساهم في تحقيق الجودة، و30.7 % لا يرون ذلك، و10.9% إمتنعوا عن الإجابة، كما يوضحه الشكل.

– المتغيرة رقم 24 إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد:

الشكل رقم (31): إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 35: إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد

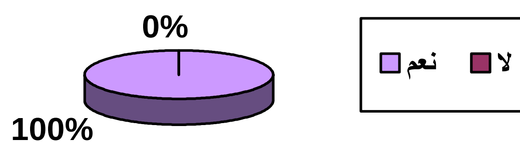
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	173	64.8	72.7	72.7
	non	65	24.3	27.3	100.0
	Total	238	89.1	100.0	
Missing	nr	29	10.9		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 64.8 % من أفرا د العينة يرون أن إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد يساهم في تحقيق الجودة، أما 24.3 % لا يرون ذلك، أما 10.9% إمتنعوا عن الإجابة، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

- السؤال الثالث: و يخص الأعمال الإضافية، حيث يمثل المتغيرة رقم 25 :

الشكل رقم (32) : الأعمال الإضافية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 36: الأعمال الإضافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	267	100.0	100.0	100.0

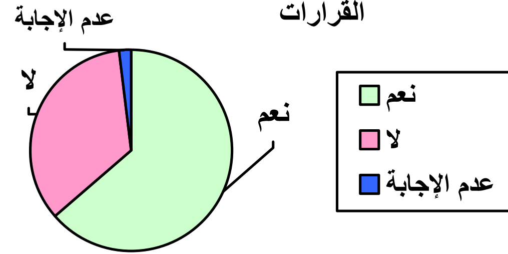
المصدر: مخرجات spss (11.0)

كما ذكرنا سابقا فإن الإستمارة كانت موجهة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تقوم بأعمال إضافية، و لهذا كانت النسبة كاملة بنعم 100 %، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال الرابع: و يخص طبيعة الأعمال الإضافية، حيث يضم المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 26 مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات :

الشكل رقم (33) : مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 37: مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات

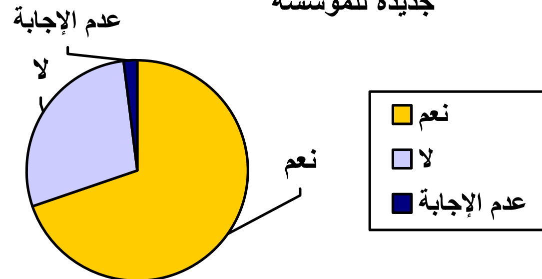
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	183	68.5	69.8	69.8
	non	79	29.6	30.2	100.0
	Total	262	98.1	100.0	
Missing	nr	5	1.9		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 68.5 % من أفراد العينة يقومون بمناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات ، أما 29.6% لا يقومون بذلك، في حين أن 1.9 % إمتنعوا عن الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق .

– المتغيرة رقم 27 إعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة (dissav):

الشكل رقم (34) : إعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 38: إعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة

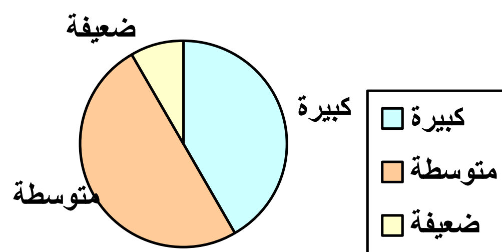
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	197	73.8	75.2	75.2
	non	65	24.3	24.8	100.0
	Total	262	98.1	100.0	
Missing	nr	5	1.9		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 73.8 % من أفراد العينة يقومون بإعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة ، أما 24.3% لا يقومون بذلك، في حين أن 1.9 % إمتنعوا عن الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق .

♦ السؤال الخامس: و يخص المنافسة الخارجية، حيث يمثل المتغيرة رقم 28:

الشكل رقم (35) : المنافسة الخارجية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 39: المنافسة الخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	111	41.6	41.6	41.6
	moyen	134	50.2	50.2	91.8
	faible	22	8.2	8.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

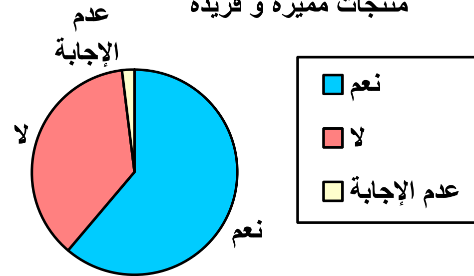
المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 41.6 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية كبيرة، أما 50.2% يرونها متوسطة، و 8.2 % يرونها ضعيفة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال السادس: و يخص المساهمة في تنمية مؤسستك، حيث يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 29 إبتكار خدمات و منتجات مميزة و فريدة :

الشكل رقم (36) : إبتكار خدمات و منتجات مميزة و فريدة



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 40: إبتكار خدمات و منتجات مميزة و فريدة

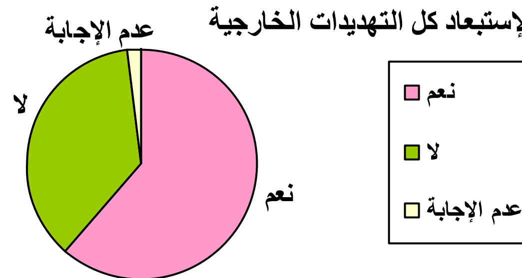
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	163	61.0	62.2	62.2
	non	99	37.1	37.8	100.0
	Total	262	98.1	100.0	
Missing	nr	5	1.9		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 61 % من أفراد العينة يساهمون في تحقيق التنمية عن طريق إبتكار منتجات مميزة و فريدة، أما 37.1% لا يقومون بذلك، و تبقى 1.9 % لعدم الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل.

– المتغيرة رقم 30 إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية (vdmtouri):

الشكل رقم (37) : إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 41: إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	163	61.0	62.2	62.2
	non	99	37.1	37.8	100.0
	Total	262	98.1	100.0	
Missing	nr	5	1.9		
Total		267	100.0		

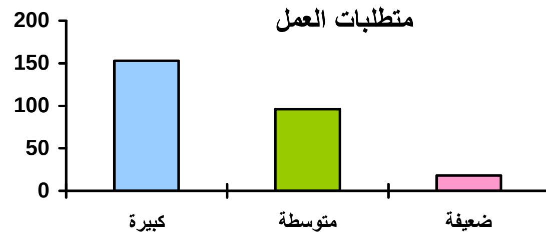
المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 61 % من أفراد العينة يساهمون في تحقيق التنمية عن طريق إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية ، أما 37.1% لا يقومون بذلك، و تبقى 1.9 % لعدم الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

♦ السؤال السابع: و يخص ما وفرته المؤسسة لتحقيق التنمية، حيث يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة 31 تترك لك الحرية في تحديد متطلبات العمل:

الشكل رقم (38) : الحرية في تحديد متطلبات العمل



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 42: الحرية في تحديد متطلبات العمل

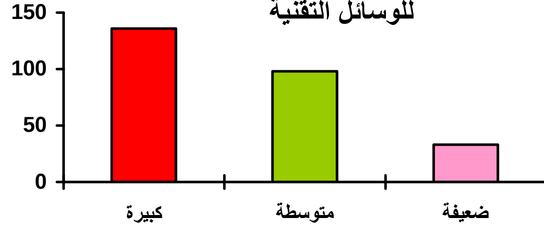
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	153	57.3	57.3	57.3
	moyen	96	36.0	36.0	93.3
	faible	18	6.7	6.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 57.3 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تترك لهم الحرية في تحديد متطلبات العمل بدرجة كبيرة، أما 36% يرونها متوسطة، و 6.7 % يرونها ضعيفة، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 32 الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية:

الشكل رقم (39) : الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 43: الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية

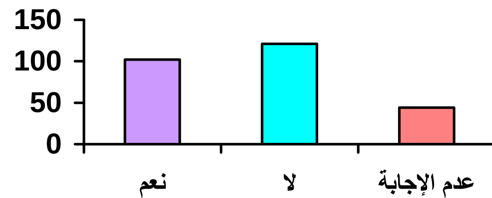
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	136	50.9	50.9	50.9
	moyen	98	36.7	36.7	87.6
	faible	33	12.4	12.4	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 50.9 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية بدرجة كبيرة، أما 36.7% يرونها متوسطة، و 12.4 % يرونها ضعيفة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

– المتغيرة رقم 33 إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

الشكل رقم (40) : إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 44: إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	fort	102	38.2	38.2	38.2
	moyen	121	45.3	45.3	83.5
	faible	44	16.5	16.5	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

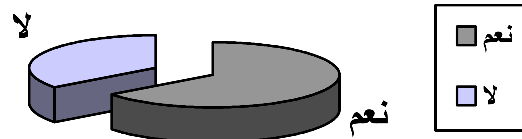
المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 38.2% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بدرجة كبيرة، أما 45.3 % يرونها متوسطة، و 16.5 % يرونها ضعيفة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

♦ السؤال الثامن: و يخص كيفية التميز في آداء العمل، حيث يمثل هذا السؤال المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 34 إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد :

الشكل رقم(41) : إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 45: إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد

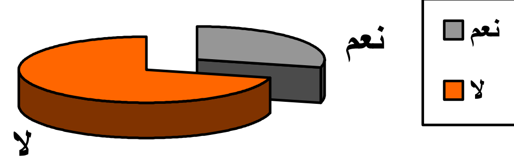
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	173	64.8	64.8	64.8
	non	94	35.2	35.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 64.8% من أفراد العينة يرون أنهم يتميزون في آداء عملهم من خلال إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد، أما 35.2 % لا يرون ذلك، كما يوضحه الشكل السابق.

– المتغيرة رقم 35 تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء :

الشكل رقم(42) : تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 46: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	77	28.8	28.8	28.8
	non	190	71.2	71.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

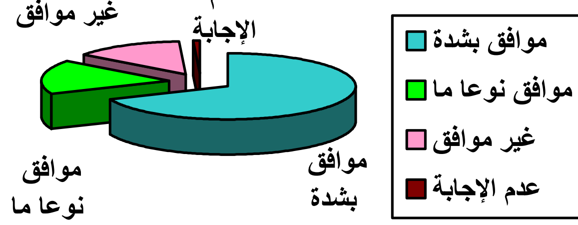
المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 28.8% من أفراد العينة يرون أنهم يتميزون في آداء عملهم من خلال تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء، في حين أن 71.2% لا يرون ذلك، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

♦ السؤال التاسع: و يخص ما وفرته المؤسسة لتأدية عملك، حيث يمثل المتغيرات التالية:

– المتغيرة رقم 36 تعزيز قدراتك على المقاومة:

الشكل رقم (43) : تعزيز قدراتك على المقاومة



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 47: تعزيز قدراتك على المقاومة

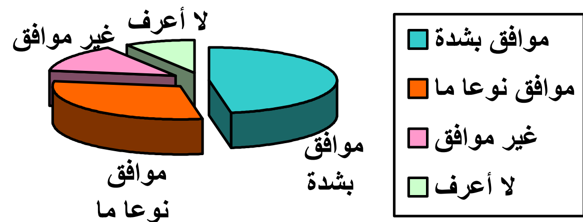
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	183	68.5	69.1	69.1
	peu convaincu	45	16.9	17.0	86.0
	pas convaincu	37	13.9	14.0	100.0
	Total	265	99.3	100.0	
Missing	nr	2	.7		
Total		267	100.0		

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 68.5%من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة عززت قدراتهم على المقاومة لتأدية العمل، أما 16.9% موافقون نوعا ما، في حين 13.9% غير موافقون، أما 0.7% تمثل عدم الإجابة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

– المتغيرة رقم 37 إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار :

الشكل رقم(44) : إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 48 : إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار

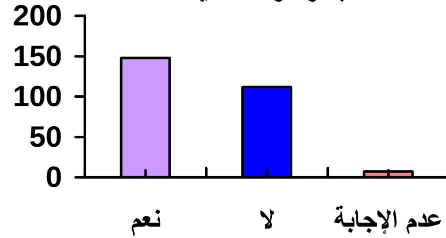
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	convaincu	126	47.2	47.2	47.2
	peu convaincu	81	30.3	30.3	77.5
	pas convaincu	36	13.5	13.5	91.0
	je ne sais pas	24	9.0	9.0	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 47.2% من أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المؤسسة وفرت لهم إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار لتأدية العمل، أما 30.3% موافقون نوعا ما، في حين 13.5% غير موافقون، أما 9 % لا يعرفون إذا كانوا موافقين أم لا، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

- ♦ السؤال العاشر: و يخص هدف المؤسسة في منح فرصة للتنمية، حيث يمثل المتغيرات التالية:
- – المتغيرة رقم 38 خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء :

الشكل رقم (45) : خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 49: خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	148	55.4	56.9	56.9
	non	112	41.9	43.1	100.0
	Total	260	97.4	100.0	
Missing	nr	7	2.6		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 55.4% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمنحهم فرصة للتنمية لتحقيق درجات متفاوتة في خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء، في حين أن 41.9 % لا يرون ذلك، في حين تبقى 2.6% لعدم الإجابة، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

- – المتغيرة رقم 39 التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي :

الشكل رقم (46) : التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 50: التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي

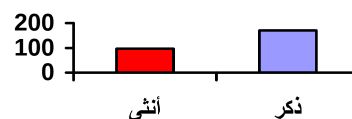
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	151	56.6	58.1	58.1
	non	109	40.8	41.9	100.0
	Total	260	97.4	100.0	
Missing	nr	7	2.6		
Total		267	100.0		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 56.6 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمنحهم فرصة للتنمية لتحقيق درجات متفاوتة في التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي، في حين أن 40.8 % لا يرون ذلك، في حين تبقى 2.6% لعدم الإجابة، كما هو موضح في الشكل أعلاه.

- ○ المحور الثالث : معلومات شخصية
- ♦ السؤال الأول: و يخص الجنس ، و هو يمثل المتغيرة رقم 40 :

الشكل رقم (47) : الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 51 : الجنس

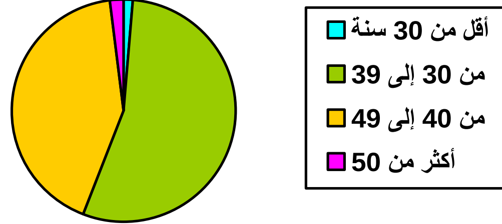
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	féminin	97	36.3	36.3	36.3
	masculin	170	63.7	63.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد أن 36.3 % من أفراد العينة إناث، و 63.7% ذكور، كما يوضحه الشكل السابق.

♦ السؤال الثاني: و يخص السن ، و هو يمثل المتغيرة رقم 41:

الشكل رقم (48) : السن



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 52: السن

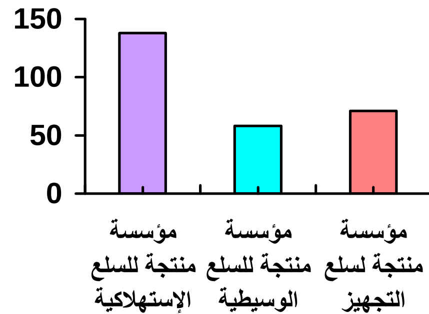
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin de 30	4	1.5	1.5	1.5
	30-39	145	54.3	54.3	55.8
	40-49	113	42.3	42.3	98.1
	plus de 50	5	1.9	1.9	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 1.5 % من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، و 54.3% أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، أما نسبة 42.3 % أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة، في حين أن 1.9 % أعمارهم أكثر من 50 سنة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

♦ السؤال الثالث: و يخص مجال العمل و هو يمثل المتغيرة رقم 42:

الشكل رقم (49) : مجال العمل



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 53: مجال العمل

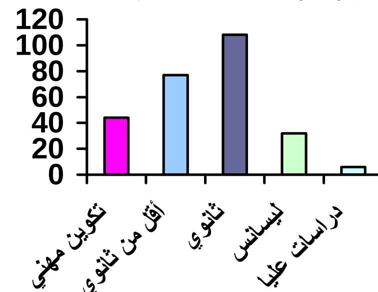
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entreprise productive les biens de consommation	138	51.7	51.7	51.7
	entreprise productive les bien intermédiaires	58	21.7	21.7	73.4
	entreprise pour les bien d'équipement	71	26.6	26.6	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 51.7 % من أفراد العينة يعملون في مؤسسات منتجة للسلع الإستهلاكية، و 21.7 % يعملون في مؤسسات منتجة للسلع الوسيطية، أما 26.6 % يعملون في مؤسسات منتجة لسلع التجهيز، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

♦ السؤال الرابع: و يخص المؤهل العلمي ، و هو يمثل المتغيرة رقم 43:

الشكل رقم (50) : المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 54 : المؤهل العلمي

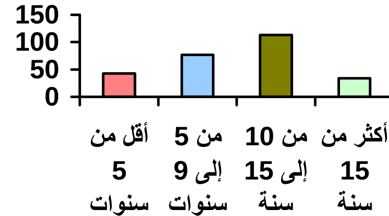
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	formation professionnelle	44	16.5	16.5	16.5
	moin d'un lycien	77	28.8	28.8	45.3
	lycien	108	40.4	40.4	85.8
	licence	32	12.0	12.0	97.8
	etudes supérieures	6	2.2	2.2	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 16.5 % من أفراد العينة لديهم تكوين مهني، و 28.8% مستواهم أقل من ثانوي، في حين أن 40.4 % مستواهم ثانوي، و 12% مستواهم ليسانس، أما 2.2% ذوي مستوى دراسات عليا، و هذا ما يوضحه الشكل السابق.

- السؤال الخامس: و يخص مدة الخبرة المهنية ، و هو يمثل المتغيرة رقم 44:

الشكل رقم (51) : مدة الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 55: مدة الخبرة المهنية

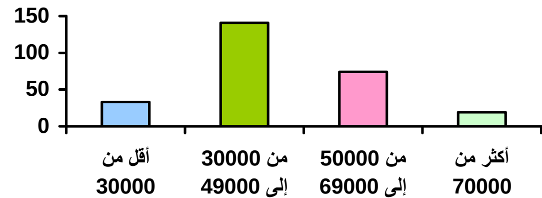
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 5 ans	43	16.1	16.1	16.1
	de 5 à 9 ans	77	28.8	28.8	44.9
	de 10 à 15 ans	113	42.3	42.3	87.3
	plus de 15 ans	34	12.7	12.7	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 16.1% من أفراد العينة خبرتهم أقل 5 سنوات، و28.8 % خبرتهم محصورة ما بين 5 و 9 سنوات ، و 42.3 % خبرتهم محصورة ما بين 10 و 15 سنة، أما 12.7% خبرتهم أكثر من 15 سنة، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

- السؤال السادس: و يخص الدخل الشهري ، و هو يمثل المتغيرة رقم 45:

الشكل رقم (52) : الدخل الشهري



المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول رقم 56: الدخل الشهري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moins de 30000 da	33	12.4	12.4	12.4
	de 30000 à 49000 da	141	52.8	52.8	65.2
	de 50000 à 69000 da	74	27.7	27.7	92.9
	plus de 70000	19	7.1	7.1	100.0
	Total	267	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من الجدول نجد 12.4% من أفراد العينة رواتبهم أقل 30 ألف دج، و 52.8 % رواتبهم محصورة ما بين 30 ألف دج و 49 ألف دج، أما 27.7 % رواتبهم محصورة ما بين 50 ألف دج و 69 ألف دج، أما 7.1% رواتبهم أكثر من 70 ألف دج، و هذا ما يوضحه الشكل أعلاه.

3/ التحليل الإستدلالي للبيانات المجمعة:

يعتبر الإنحدار أحد الأساليب الإحصائية المهمة التي تستخدم لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و لأجل تحديد العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، تم الإعتماد على المعادلة التالية:

$$y_i' = \beta_0' + \beta_1' x_1' + \beta_2' x_2' + \beta_3' x_3' + \beta_4' x_4' + e_i'$$

حيث يمثل:

y_i' : تفعيل دور الموارد البشرية.

β_0': الثابت.

β_1'،β_2'،β_3'،β_4' : معاملات الإنحدار.

x_1': التدريب و التحفيز.

x_2': المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص.

x_3': تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات.

x_4': معلومات شخصية.

و لأجل إيجاد معادلة الإنحدار الخطي المتعدد التي تربط بين المتغير التابع" تفعيل دور الموارد البشرية " و بين محددات الدالة أعلاه، تم إختيار مجموعة من المتغيرات بالنسبة لكل محور وفق ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول الذي يمثل الإستقطاب و التدريب تم إختيار المتغيرات التالية:

المتغيرة رقم 2 (x_1)– المتغيرة رقم 3 (x_2)– المتغيرة رقم 5 (x_3)– المتغيرة رقم 6 (x_4)– المتغيرة رقم 10 (x_5)– المتغيرة رقم 11 (x_6) – المتغيرة رقم 13 (x_7) – المتغيرة رقم 14 (x_8) – المتغيرة رقم 15(x_9) – المتغيرة رقم 17 (x_{10}) .

- بالنسبة للمحور الثاني الذي يمثل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الموارد البشرية تم إختيار المتغيرات التالية:

المتغيرة رقم 19 (x_{11}) – المتغيرة رقم 26 (x_{12}) – المتغيرة رقم 29(x_{13}) – المتغيرة رقم 30 (x_{14})– المتغيرة رقم 34(x_{15}) – المتغيرة رقم 35(x_{16}) – المتغيرة رقم37(x_{17})– المتغيرة رقم 38 (x_{18}) – المتغيرة رقم39 (x_{19}).

- أما بالنسبة للمحور الثالث الخاص بالمعلومات الشخصية فتم إختيار متغيرتين هما:

المتغيرة رقم 43 (x_{20}) – المتغيرة رقم 44(x_{21}) .

فكان نموذج الإنحدار كالتالي:

$$y_i' = \beta_0' + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \beta_8 x_8 + \beta_9 x_9 + \beta_{10} x_{10} + \beta_{11} x_{11} + \beta_{12} x_{12} + \beta_{13} x_{13} + \beta_{14} x_{14} + \beta_{15} x_{15} + \beta_{16} x_{16} + \beta_{17} x_{17} + \beta_{18} x_{18} + \beta_{19} x_{19} + \beta_{20} x_{20} + \beta_{21} x_{21} + e_i'$$

و بإستخدام طريقة الإختيار الراجع (method back ward)، و التي تقوم على إدخال كل المتغيرات إلى النموذج و إختبارها، ثم حذف أضعفها و أقلها إسهاما، ثم يقيم النموذج بعد الحذف، و تستمر الطريقة إلى غاية وصول البرنامج إلى أفضل مجموعة من المتغيرات المستقلة المفسرة للمتغير التابع، و لهذا قمنا بطرح فرضية نموذج الإنحدار كالتالي:

H_0: لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (21) على المتغير التابع.

H_1: يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (21) على المتغير التابع.

و بقيامنا بإختبار هذه الأخيرة كانت نتائج التحليل بإستخدام برنامج SPSS كالتالي:

1.3. جداول تحليل الإنحدار: سنقوم فيما يلي بعرض جداول التحليل المتوصل إليها كما يلي:

- من خلال جدول " Model summary " نلاحظ أننا تحصلنا على 8 نماذج و عند دراسة أثر كل نموذج مقترح نجد ما يلي:

من خلال عمود " R-Square " نلاحظ أن النموذج رقم 8 هو أفضل نموذج بحيث تفسر المتغيرات المستقلة ما نسبته 0.689 من التباين الحاصل في المتغير التابع، و هذا يعني أن68 % من تفعيل دور الموارد البشرية جاء من تأثير المتغيرات المستقلة، و بالتالي يمكننا القول أن المتغيرات المستقلة لها علاقة قوية مع المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط " R " القيمة 0.830 (أي 83 %).

الجدول رقم 57 : جدول « **Model Summary** »

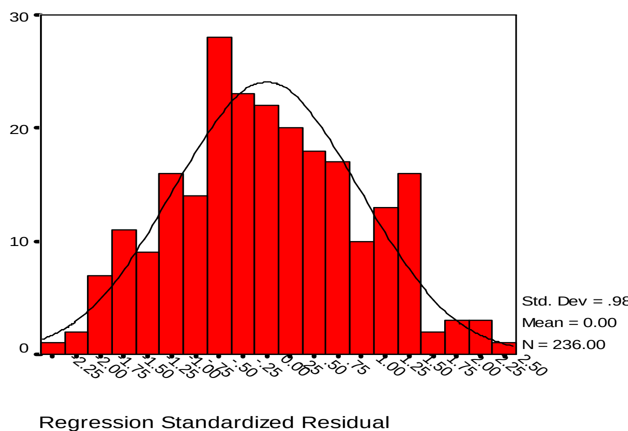
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.831	.690	.665	.388	
2	.831	.690	.666	.387	
3	.831	.690	.668	.386	
4	.831	.690	.669	.385	
5	.831	.690	.670	.385	
6	.831	.690	.672	.384	
7	.830	.690	.673	.383	
8	.830	.689	.674	.383	2.046

المصدر: مخرجات spss (11.0)

و فيما يلي سنقوم بعرض الرسومات الخاصة بنموذج الإنحدار رقم 8 كالتالي:

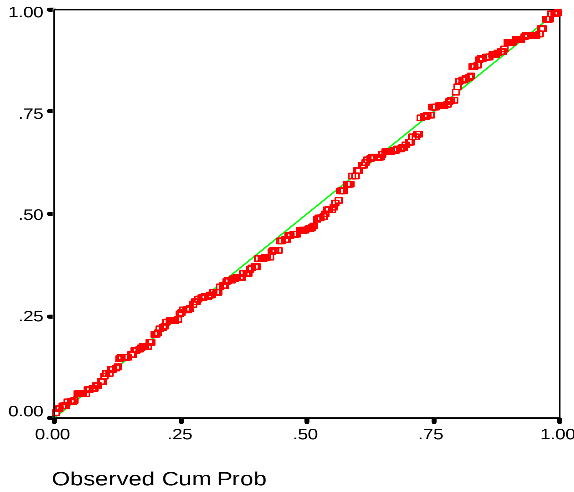
الشكل رقم53 : « **Histogram**»

- يمثل الشكل رقم 53 المدرج التكراري و الذي يستخدم لفحص إفتراض أن قيـ المتغير التابع قريبة من توزيعها الطبيعي حيث نلاحظ تحقق هذا الإفتراض، إ نلاحظ أن منحنى التوزيع الطبيعي يأخـ الشكل الجرسي الذي يبدو متماثلا حول الوسيط.



المصدر: مخرجات spss (11.0)

الشكل رقم54: «Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual »



المصدر : مخرجات spss (11.0)

أما بالنسبة للشكل رقم 54 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

يظهر من خلال الشكل أحسن خط مقدر و ه الخط الوسطي للقطر، فنلاحظ أن النقاط تقع ع هذا الخط، مما يعني أن قدرة المتغير x جيدة لـ بـ y مما يدل على مدى ملائمة خط الإنحد رقم 8.

الجدول رقم58: جدول «ANOVA»

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.850	18	4.047	26.878	.000
	Residual	32.676	217	.151		
	Total	105.525	235			
2	Regression	72.846	17	4.285	28.586	.000
	Residual	32.679	218	.150		
	Total	105.525	235			
3	Regression	72.843	16	4.553	30.507	.000
	Residual	32.682	219	.149		
	Total	105.525	235			
4	Regression	72.831	15	4.855	32.672	.000
	Residual	32.694	220	.149		
	Total	105.525	235			
5	Regression	72.817	14	5.201	35.143	.000
	Residual	32.708	221	.148		
	Total	105.525	235			
6	Regression	72.801	13	5.600	37.991	.000
	Residual	32.724	222	.147		
	Total	105.525	235			
7	Regression	72.771	12	6.064	41.287	.000
	Residual	32.754	223	.147		
	Total	105.525	235			
8	Regression	72.729	11	6.612	45.159	.000
	Residual	32.796	224	.146		
	Total	105.525	235			

المصدر : مخرجات spss (11.0)

♦ من خلال جدول "ANOVA"، سنقوم بفحص مدى قبول النموذج من الناحية الإحصائية، حيث نلاحظ أن قيمة F للنموذج رقم 8 تساوي 45.159 و درجات الحرية (11−224)، و هذه القيمة دالة إحصائيا، حيث مستوى الدلالة يساوي (0.000) و هو أقل من 0.10 ، لذلك نرفض فرضية العدم H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل دور الموارد البشرية و بين المتغيرات المستقلة التابعة للنموذج رقم 8، و بالتالي نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

♦ و من خلال جدول " coefficients"[1] و بالإعتماد على عمود "Sig " نجد أن قيمة t للمتغيرات المستقلة التابعة للنموذج رقم 8 كلها معنوية، و هذا ما يوضحه مستوى الدلالة لكل المتغيرات التي كانت قيمته أقل من " 0.10" .

2.3. إختبار الفرضية الأولى للبيانات: سنقوم فيما يلي بإختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء، و كذلك البيانات، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

♦ من خلال جدول Case Processing Summary نلاحظ أن عدد البواقي الغير المعيارية هو 236، أما عدد القيم المفقودة هو 31.

الجدول رقم59: **«Case Processing Summary»**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Unstandardized Residual	236	88.4%	31	11.6%	267	100.0%

المصدر: مخرجات spss (11.0)

♦ من خلال جدول "Descriptives" تحصلنا على قيمة معامل الإلتواء "Skewness" مساوية لـ (0.146)، أما قيمة معامل التفرطح " Kurtosis " تساوي (0.448 −) و بالتالي نلاحظ أن القيمتان قريبتان من الصفر.

الجدول رقم60: جدول « **Descriptives** »

			Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	Mean		.0000000	.02431763
	90% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-.0401572	
		Upper Bound	.0401572	
	5% Trimmed Mean		-.0024925	
	Median		-.0355127	
	Variance		.140	
	Std. Deviation		.37357447	
	Minimum		-.85788	
	Maximum		.98501	
	Range		1.84289	
	Interquartile Range		.5237357	
	Skewness		.146	.158
	Kurtosis		-.448	.316

المصدر: مخرجات spss (11.0)

♦ من خلال جدول "Tests of Normality" و الذي يمثل إختبار التوزيع الطبيعي، نلاحظ ما يلي:

الجدول رقم61: جدول« **Tests of Normality** »

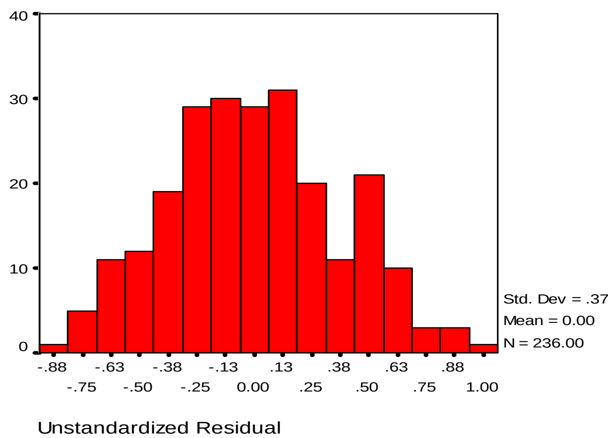
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.048	236	.200	.991	236	.156

المصدر: مخرجات spss (11.0)

مستوى الدلالة لإختبار " Kolmogorov-Smirnov " يساوي إلى 0.200، أما بالنسبة لإختبار " Shapiro-wilk " فنلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.156، و هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة، و لهذا فإن الإختبارين غير معنويين، و بالتالي نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و نرفض الفرضية H_1، و يمكن توضيح هذه النتيجة عن طريق الرسوم التالية:

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 161.

الشكل رقم55: **Histogram**



المصدر : مخرجات spss (11.0)

- نلاحظ من خلال الشكل رقم 55 " Histogram " الذي يمثل الـ التكراري أنه يبدو متماثلا حول الوسيط.

الشكل رقم56: **Unstandardized Residual Stem-and- Leaf Plot**

```
Unstandardized Residual Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

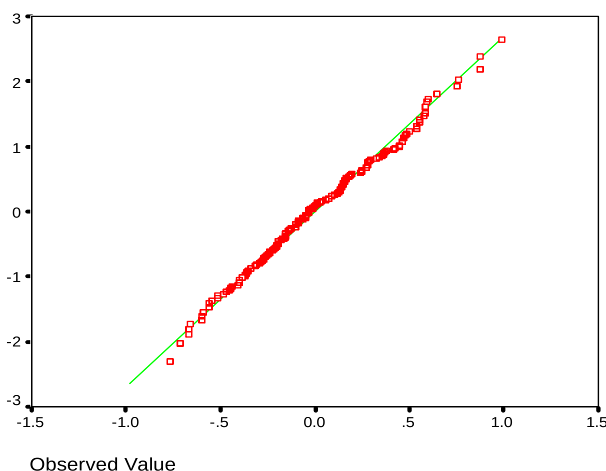
     1.00       -8 .  5
     5.00       -7 .  11166
     6.00       -6 .  006667
    11.00       -5 .  11445566999
     8.00       -4 .  03445778
    18.00       -3 .  011445556677889999
    23.00       -2 .  00000112333345677777899
    29.00       -1 .  00000022334445555555677799999
    25.00       -0 .  0001233333334445566668888
    15.00        0 .  000012355577788
    30.00        1 .  001122333333444445555666778899
    16.00        2 .  3444477777777899
     8.00        3 .  23566677
    15.00        4 .  112455555666788
    17.00        5 .  03333555578888889
     2.00        6 .  44
     3.00        7 .  556
     3.00        8 .  777
     1.00        9 .  8

 Stem width:     .10000
 Each leaf:        1 case(s)
```

المصدر : مخرجات spss (11.0)

- أما بالنسبة للشكل رقم 56 Unstandardized Residual Stem -and- Leaf Plot يتكون هذا الشكل من جزئين الجزء الأول يدعى الغصن " Stem"، و الجزء الثاني يدعى الورقة " Leaf "، حيث يشبه هذا الأخير المدرج التكراري إذ نلاحظ من خلاله أن شكل الغصن و الورقة متماثل أيضا، و بما أن الأرقام الممثلة للأوراق مرتبة من أصغر قيمة إلى أكبر قيمة في كل صف من الصفوف، فإننا نسمي الشكل في هذه الحالة بشكل الغصن و الورقة المرتب.

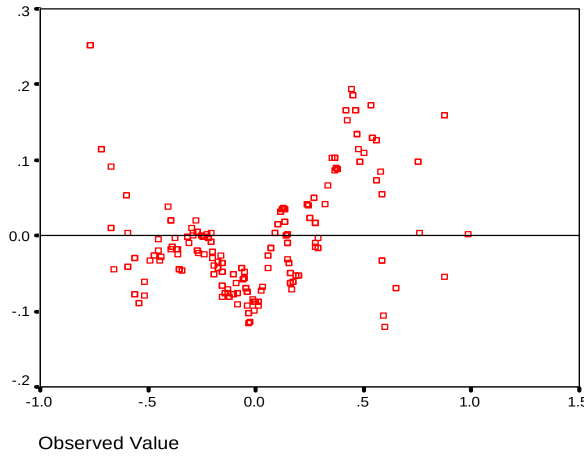
الشكل رقم57: Normal Q-Q Plot of Unstandardized Residual



المصدر : مخرجات spss (11.0)

- أما بالنسبة للشكل رقم 57 Normal Q-Q Plot of Unstandardized Residual فكل نقطة على الخط المستقيم في المخطط تمثل بواسطة القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي، مقابل الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات على المحور الأفقي، حيث نلاحظ أن نقاط شكل الإنتشار مجتمعة فوق الخط المستقيم .

الشكل رقم58: Detrended Normal Q-Q Plot of Unstandardized Residual



المصدر : مخرجات spss (11.0)

- أما بالنسبة للشكل رقم 58 Detrended Normal Q-Q Plot of Unstandardized Residual يمثل فيه المحور الأفقي المشاهدات الأصلية، أما المحور العمودي فيمثل إنحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لها. حيث نلاحظ أن النقاط متبعثرة حول الخط الوسطي.

ولهذا تشير هذه الرسوم جميعها إلى أن بيانات الخطأ (Residuals) تتوزع توزيعا طبيعيا، و الذي يمثل التوزيع الطبيعي للبيانات.

3.3. إختبار الفرضية الثانية للإنحدار: سنقوم فيما يلي بإختبار الإرتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ♦ من خلال جدول "coefficients"[1] نجد عمود "Collinearity statistics" يحتوي على عمودين، فبالنسبة لعمود "Tolerance " الذي يحدد قيمة التباين الغير مشترك على كل متغير، و التي تدل على وجود مشكلة الإرتباطات المتداخلة كلما إقتربت القيمة من الصفر، و هنا نجد القيم لكل متغير أكبر من 0.1، أما بالنسبة إلى عمود [2] " Vif " الذي يحدد هو الآخر مدى تداخل الإرتباط بين المتغيرات المستقلة، نجد أن القيم كلها أصغر من 5، و بالتالي إستوفت قيم "Tolerance " الحد الأدنى، و قيم " Vif " الحد الأعلى. و لذلك يمكن القول أنه لا يوجد إرتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة.

4.3. إختبار الفرضية الثالثة للأخطاء: سنقوم فيما يلي بإختبار إستقلالية الأخطاء، و ذلك بالرجوع إلى جدول رقم 63 " Model Summary " السابق، حيث يعتمد إختبار الإستقلالية على إختبار "Durbin-waston " ، حيث تتراوح قيمة هذا الإختبار بين 0 و 4 وفي حالتنا هذه قيمة "Durbin-watson" تساوي 2.046 ، و منه الأخطاء للمشاهدات المتتالية مستقلة عن بعضها البعض.

5.3. تحديد متغيرات النموذج النهائي: بعد إجراء إختبار التوزيع الطبيعي و إختبار الإرتباطات بين المتغيرات المستقلة، و كذا إختبار إستقلالية الأخطاء، يأتي تحديد الشكل النهائي للنموذج حيث يتضح

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 161.

[2] VIF : variance inflation factor (عامل تضخم التباين)

من خلال إستخدام طريقة الإختيار الراجع، أن المتغيرات التي تم حذفها من النموذج الكلي [1] " model 1" هي 10 متغيرات، و التي حذفت واحدة تلو الأخرى[2] بسبب إضعافها للقدرة التنبؤية للنموذج، و هذا عند مستوى الثقة الذي إخترناه بـ 90 % ، و منه يكتب النموذج بإستخدام المتغيرات المتبقية كما يلي:

$$\hat{y}_i' = \beta_0' + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_4 x_4 + \beta_6 x_6 + \beta_8 x_8 + \beta_{12} x_{12} + \beta_{14} x_{14} + \beta_{16} x_{16} + \beta_{17} x_{17} + \beta_{19} x_{19} + \beta_{21} x_{21}$$

حيث يمثل:

β_0': الثابت.

β_1 ، β_2 ، β_4............ ، β_{21} : معاملات الإنحدار و هي قيم "B " من جدول " Coefficients "[3]

x_1: المتغيرة رقم 2 (tecmp).

x_2: المتغيرة رقم 3 (tecimnit) .

x_4: المتغيرة رقم 6 (odimem).

x_6: المتغيرة رقم 11(forcom).

x_8: المتغيرة رقم 14 (cbcdc).

x_{12} : المتغيرة رقم 26 (dcvappd).

x_{14}: المتغيرة رقم 30 (epetme).

x_{16}: المتغيرة رقم 35 (etqse).

x_{17} : المتغيرة رقم 37 (idccr).

x_{19}: المتغيرة رقم 39 (carc).

x_{21}: المتغيرة رقم 44 (pedex).

و منه يكتب الشكل النهائي للنموذج كما يلي:

$$\hat{y}_i' = -1.236 + 0.462 x_1 + 0.320 x_2 + 0.104 x_4 + 0.153 x_6 - 0.0302 x_8 + 0.225 x_{12} - 0.186 x_{14} + 0.118 x_{16} + 0.138 x_{17} + 0.156 x_{19} + 0.09509 x_{21}$$

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 162.

[2] أنظر الملحق رقم 2 ص 163.

[3] أنظر الملحق رقم 2 ص 161.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات و عرض النتائج

سنقوم في هذا المطلب بإختبار فرضيات الدراسة لمحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة بإستخدام المتغيرات التابعة للنموذج رقم 8 المتحصل عليه سابقا، و من ثم نقوم بإسقاط النتائج على المجتمع الكلي.

1/ إختبار فرضيات الدراسة:

يعتبر إختبار χ^2 [1] إختبارا إستدلاليا مناسبا، سنعتمده لإختبار فرضيات الدراسة ، و ذلك بإختبار متغيرات النموذج رقم 8 ، و المتضمن لـ 11 متغيرة، معتمدين في ذلك على فرضيات فرعية وفق ما يلي:

الفرضية الأولى: التدريب والتحفيز يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنقوم بإختبارها بالإعتماد على إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج مما يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 2 (tecmp) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم62: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 2 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	252.390	4	.000
Likelihood Ratio	176.778	4	.000
Linear-by-Linear Association	120.796	1	.000
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 252.390 عند درجة حرية "4"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 7.77 (عند: α=10 %)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل مما يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

[1] أنظر الملحق رقم 2 ص 159.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 3 (tecimnit) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدمH_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم63: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 3 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	264.089	4	.000
Likelihood Ratio	188.659	4	.000
Linear-by-Linear Association	83.195	1	.000
N of Valid Cases	251		

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 264.089 عند درجة حرية "4"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 7.77 (عند: $\alpha=10\%$)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضيةH_1، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: الحصول على تحفيزات معنوية و مادية يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 6 (odimem) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة الحصول على تحفيزات معنوية و مادية.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة الحصول على تحفيزات معنوية و مادية.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم64: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 6 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.604	4	.004
Likelihood Ratio	14.118	4	.007
Linear-by-Linear Association	7.208	1	.007
N of Valid Cases	251		

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 15.604 عند درجة حرية "4"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي7.77 (عند:$\alpha=10\%$)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضيةH_1، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و الحصول على تحفيزات معنوية و مادية.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التدريب و التكوين يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 11 (forcom) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة التدريب و التكوين.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة التدريب و التكوين.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم65: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 11 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.469	4	.000
Likelihood Ratio	18.313	4	.001
Linear-by-Linear Association	11.835	1	.001
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 22.469 عند درجة حرية "4"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 7.77 (عند: α=10%) و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و التدريب و التكوين.

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم14 (cbcdc) والمتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم66: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 14 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.640	8	.034
Likelihood Ratio	20.236	8	.009
Linear-by-Linear Association	.744	1	.389
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 16.640 عند درجة حرية "8"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 13.36 (عند: α=10%) و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضية H_0 و نقبل الفرضية H_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي.

➢ **الفرضية الثانية:** المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنقوم بإختبارها بالإعتماد على إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم26 (dcvappd) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات.

الفرضية البديلةH_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم67: جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 26 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.057	2	.048
Likelihood Ratio	5.565	2	.062
Linear-by-Linear Association	.849	1	.357
N of Valid Cases	248		

المصدر : مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 6.057 عند درجة حرية "2"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 4.60 (عند: α=10%)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضيةH_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 30 (epetme) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية.

الفرضية البديلةH_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 9.601 عند درجة حرية "2"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 4.60 (عند: $\alpha=10\%$) و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضيةH_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية.

الجدول رقم 68 : جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 30 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.601	2	.008
Likelihood Ratio	11.619	2	.003
Linear-by-Linear Association	.779	1	.377
N of Valid Cases	246		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

➢ **الفرضية الثالثة:** تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنقوم بإختبارها بالإعتماد على إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 35 (etqse) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء.

الفرضية البديلةH_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 11.560 عند درجة حرية "2"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 4.60 (عند: $\alpha=10\%$) و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضيةH_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء .

الجدول رقم 69 : جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 35 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.560	2	.003
Likelihood Ratio	13.583	2	.001
Linear-by-Linear Association	9.834	1	.002
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 37 (edccr) و المتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار.

الفرضية البديلةH_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 70 : جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 37 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.678	6	.001
Likelihood Ratio	24.089	6	.001
Linear-by-Linear Association	7.254	1	.007
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 22.678 عند درجة حرية "6"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 10.64 (عند: $\alpha=10\%$)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضيةH_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 39 (carc) والمتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.

الفرضية البديلةH_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 71 : جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 39 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.703	2	.013
Likelihood Ratio	8.560	2	.014
Linear-by-Linear Association	7.793	1	.005
N of Valid Cases	244		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 8.703 عند درجة حرية "2"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 4.60 (عند: $\alpha=10\%$)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضيةH_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.

➢ **الفرضية الرابعة:** مدة الخبرة المهنية تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نقوم بإختبار χ^2 للمتغيرة رقم 44 (pedex) والمتغيرة رقم 1 (lrcdpme):

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة مدة الخبرة المهنية.

الفرضية البديلةH_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و متغيرة مدة الخبرة المهنية.

و بتطبيق إختبار χ^2 نحصل على الجدول التالي: من خلال الجدول نجد أن قيمة Pearson chi square تساوي إلى 12.638 عند درجة حرية "6"، أما قيمة χ^2 الجدولية تساوي 10.64 (عند: α=10%)، و بالتالي قيمة χ^2 المحسوبة أكبر من الجدولية، و لهذا نرفض الفرضيةH_0 و نقبل الفرضية H_1 ، أي هناك فروق دالة إحصائيا، أي وجود علاقة بين تفعيل دور الموارد البشرية و مدة الخبرة المهنية.

الجدول رقم 72 : جدول إختبار χ^2 بين المتغيرة 44 و1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.638	6	.049
Likelihood Ratio	12.384	6	.054
Linear-by-Linear Association	2.100	1	.147
N of Valid Cases	251		

المصدر: مخرجات spss (11.0)

2/ عرض و إستخلاص النتائج:

بالنسبة لإختبار فرضيات الدراسة وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرة تفعيل دور الموارد البشرية و بين المتغيرات التالية:

- المتغيرة رقم 2: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج.
- المتغيرة رقم 3: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل.
- المتغيرة رقم 6: الحصول على تحفيزات معنوية و مادية.
- المتغيرة رقم 11: التدريب و التكوين.
- المتغيرة رقم 14: تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي.
- المتغيرة رقم 26: مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات.
- المتغيرة رقم 30: إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية.
- المتغيرة رقم 35: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء.
- المتغيرة رقم 37: إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار.
- المتغيرة رقم 39: التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.
- المتغيرة رقم 44: مدة الخبرة المهنية.

و منه تم قبول كل فرضيات الدراسة، و لهذا نقر بالجودة الكلية للنموذج رقم "8" الذي كان على النحو

التالي:

$$\hat{y}_i' = -1.236 + 0.462\,x_1 + 0.320\,x_2 + 0.104x_4 + 0.153\,x_6 - 0.0302x_8 + 0.225\,x_{12} - 0.186\,x_{14} + 0.118\,x_{16} + 0.138\,x_{17} + 0.156\,x_{19} + 0.09509\,x_{21}$$

و بالتالي يمكن حصر معادلة الإنحدار بالرجوع للمعادلة السابقة كما يلي:

$$\hat{y}_i' = \beta_0' + \beta_1' x_1' + \beta_2' x_2' + \beta_3' x_3' + \beta_4' x_4'$$

حيث تمثل :

$$x_1' = x_1 + x_2 + x_4 + x_6 + x_8$$

$$x_2' = x_{12} + x_{14}$$

$$x_3' = x_{16} + x_{17} + x_{19}$$

$$x_4' = x_{21}$$

و بالتعويض بالقيم العددية نتحصل على:

$$\beta_0' = -1.236$$

$$\beta_1' = \beta_1 + \beta_2 + \beta_4 + \beta_6 + \beta_8 = \begin{bmatrix} +0.462 \\ +0.320 \\ +0.104 \\ +0.153 \\ -0.0302 \end{bmatrix} / 5 = 0.20176$$

$$\beta_2' = \beta_{12} + \beta_{14} = \begin{bmatrix} +0.225 \\ -0.186 \end{bmatrix} / 2 = 0.0195$$

$$\beta_3' = \beta_{16} + \beta_{17} + \beta_{19} = \begin{bmatrix} +0.118 \\ +0.138 \\ +0.156 \end{bmatrix} /3 = 0.1373$$

$$\beta_4' = \beta_{21} = 0.09509$$

و منه تكتب المعادلة النهائية للنموذج بالشكل التالي:

$$\hat{y}_i' = -1.236 + 0.20176x'_1 + 0.0195x'_2 + 0.1373x'_3 + 0.09509x'_4$$

حيث تمثل:

X_1' : التدريب و التحفيز.

X_2' : المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص.

X_3' : تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات.

X_4' : معلومات شخصية.

- التقرير النهائي:

من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن تفعيل دور الموارد البشرية تتدخل فيه عدة عوامل تمحورت في:

- الجانب الخاص بالإستقطاب و التدريب المتضمن:

عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى تنمية المؤسسات، و هذا النمو إيجابي في صالح الموارد البشرية، يدفعها للمزيد من العطاء ، و بالتالي تفعيل دورها.

عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل، الأمر الذي يؤدي كذلك لتنمية المؤسسات، لأن خلق بيئة عمل تمكن من الإبداع و الإبتكار يفعل الدور الذي تقوم به هذه الموارد.

الحصول على تحفيزات معنوية و مادية كدافع لقبول الوظيفة، يفتح المجال للإرتياح النفسي بالحصول على الحقوق، كما يفتح المجال للإرتياح المادي بالحصول على الرواتب و العلاوات و المكافآت، و بحصول الموارد على هذه الإستفادات يصبح لديها حافز قوي لبذل المزيد من العطاء و بالتالي تفعيل دورها.

التدريب و التكوين كطريقة لتجديد المعلومات، تمكن الموارد البشرية من الحصول على الإحتياجات التدريبية و التكوينية اللازمة لتطوير أسلوب العمل و ترشيد القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل دورها.

تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي في إطار تدريب المؤسسة لمواردها البشرية، يفتح المجال لهذه الأخيرة برفع المهارات و القدرات و تطوير الأفكار، الأمر الذي يسمح لها بتحصيل الإحتياجات التي تمكنها من إتقان العمل أكثر، و بالتالي تحصيل هذه الإحتياجات يؤدي إلى تفعيل دورها.

○ الجانب الخاص بتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الموارد البشرية المتضمن:

✍ مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات، و ذلك في إطار الأعمال الإضافية التي تسعى الموارد من خلالها في التفكير في المشاكل التي تواجهها المؤسسة، لمحاولة إعطاء الحلول الفعالة و السعي لتجسيدها، فمبادرة الموارد في تحمل مسؤوليات أخرى يؤدي إلى تفعيل دورها.

✍ إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية، في إطار المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية، يسمح بتعزيز مسؤولية الموارد البشرية من أجل القدرة على مواجهة المنافسة، و بالتالي إستغلال الموارد لهذه الفرص يشعرها بأنها أساسية لحدوث التطوير، مما يؤدي إلى تفعيل دورها.

✍ تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء، في إطار الآداء المتميز للموارد البشرية، حيث يدفع بها للرفع من مستوى آدائها لإنجاز الأعمال بالكمية و النوعية المطلوبة، فقيام هذه الأخيرة بتأدية العمل بكل جودة فائقة دون ترك مجال للخطأ يؤدي إلى تفعيل دورها.

✍ إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار، في إطار دعم المؤسسة لمواردها البشرية لتأدية عملها، فبهذا الإستثمار يتم خلق الإنسجام الفكري الضروري الذي يضمن فعالية الإجراءات الخاصة بتدريب و تكوين هذه الموارد، و بالتالي صقل هذه الكفاءات يؤدي إلى تفعيل دورها.

✍ التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي، في إطار سعي المؤسسة لتحقيق درجات متفاوتة في منح فرص لتحقيق التنمية، فقدرة الموارد البشرية على التعبير و التواصل بطريقة سليمة، يمكنها من التعامل بنجاح مع النقد و الفشل و العقبات، كما يسمح لها بالمحافظة على الهدوء و الموضوعية في ظل المواقف المتأزمة، و لذا فإن القدرة على العمل في جو الفريق تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية.

○ الجانب الخاص بالمعلومات الشخصية، و المتضمن لمدة الخبرة المهنية، التي تعتبر بدورها إضافة إيجابية في المشوار المهني لهذه الموارد، فالخبرات السابقة تمكن الموارد البشرية من بلوغ الإحترافية، مما يعزز القدرات على المقاومة و يزيد الثقة بالنفس، و هذا يؤدي إلى تفعيل دورها.

و منه نستنتج أن تفعيل دور الموارد البشرية يتأثر بعوامل تكمن في التدريب و التحفيز، و المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص، و كذا تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات ، فضلا عن الخبرة المهنية السابقة، كما وجدنا أن أكبر مؤثر يعود لعامل التدريب و التحفيز، و هذا ما نلاحظه من خلال معادلة الإنحدار المتوصل إليها، حيث كانت قيمة معامل X_1' تأخذ أكبر قيمة و هي مساوية لـ "0.20176".

كما إستطعنا أن نثبث صحة :

- الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية 1؛
- الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية 1؛
- الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية 1؛
- الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية1؛

- الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية1؛
- الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية 2؛
- الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية 2؛
- الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية 3؛
- الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية 3؛
- الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية 3؛
- الفرضية 4.

و هذا عند مستوى ثقة 90 % و هامش خطأ يقدر بـ 5 %، و بالتالي يمكننا أن نعمم النتيجة على المجتمع الكلي بالقول أن هذه العوامل تساهم و تؤثر و بشكل كبير في تفعيل دور الموارد البشرية، الساعية إلى تحقيق التنمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

خاتمة الفصل الثالث :

إن الموارد البشرية الفعالة تعقد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آمالا عريضة للإنتقال نحو مصاف المؤسسات الناجحة بإمتياز، و لا يتأتى ذلك إلا إذا تبنت هذه المؤسسات نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق التنمية، حيث يعزى ذلك لإدارة الموارد البشرية، التي تتميز بإستراتيجية تخولها الحفاظ على الكفاءات بتوفير الجو و المكان الخصب الذي يمكن أن تعيش فيه هذه الأخيرة، لكي تطلق أفكارها و إبداعاتها و إبتكاراتها، و لذا تقوم بتحفيزها لإمكانية المحافظة على الموارد المميزة، و عدم إعطائها المبررات لترك العمل و التوجه لمؤسسات أخرى تقدم شروط عمل أفضل، فضلا عن إحاطتها ببرامج دعم التطوير و التحسين المستمر عن طريق دعم العملية التدريبية و كذا إستمرارية التكوين، الأمر الذي يسمح لها بتحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي، إذ يعد هذا التحصيل أول مسار توجيهي للإمكانيات الذاتية فضلا عن إستغلال الفرص المتاحة لإنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين كما و نوعا، بهدف تحقيق رضا العملاء، حفاظا على المكانة و النجاح، و بإجتماع كل هذه العوامل يفتح المجال لخلق روح المبادرة و الدافعية للآداء في جو الفريق، و هذا كله يعمل على تفعيل الدور الذي تقوم به هذه الموارد سعيا منها لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن تفعيل دور الموارد البشرية، يتوقف على التدريب و التحفيز، و المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص، و كذا تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات، فضلا عن الخبرة المهنية السابقة.

و لذا يمكننا القول أن تفعيل دور الموارد البشرية يتوقف على مدى القدرة على نقل المعرفة الجيدة و وضعها حيز التنفيذ، ما يضمن الآداء المتفوق المؤدي لتحقيق التنمية.

الخاتمة العامــة

الخـاتمـة العـامـة:

إن تناول موضوع تفعيل دور الموارد البشرية، مكننا من التطرق إلى التغيرات التي شهدها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق إلى التحولات الإقتصادية التي شهدها هذا الأخير، و على مختلف الآليات و السياسات التي يقوم عليها، و من أجل إبراز دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات ، تناولنا الوضعية الحالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و بالأخص عمل الموارد البشرية بها.

و لغرض معرفة العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حاولنا فيها الإلمام بكل جوانب الموضوع كالتالي:

درسنا و شخصنا في الفصل الأول فعالية الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى ماهية الموارد البشرية، و ذلك بإستعراضنا لمفهومها من النظرة القديمة إلى النظرة الحديثة، فضلا عن أهميتها إذ تعد العصب المحرك للتنمية، فرغم توفر الموارد المادية و الطبيعية، و الضرورة القصوى لهما في إطار العمل، لا يحققان شيئا بغياب هذا العصب الذي يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة، هذا الأخير يحتمي تحت لواء إدارة الموارد البشرية، إذ تعد هذه الأخيرة أهم عنصر تابع للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و التي من بين أولوياتها تدريب و تأهيل و تنمية و تفعيل الموارد البشرية، لتفجر طاقاتها الكامنة بإعتبارها رأس مال حقيقي و أساسي لتقدم و إزدهار المجتمع، فتحقيق درجات متفاوتة و إستخدام وسائل مختلفة، بهدف التطوير و رفع المهارات، يسمح بإكتشاف الطاقات الكامنة للموارد، التي تمنع أسباب تأخر التنمية.

إن التنمية لا تكمن في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توسيع الأنشطة، بل تنمية المورد البشري أولا، و لذا قمنا بإبراز طرق و كيفيات تفعيل دور الموارد البشرية، من خلال عرض ممارسات إدارة الموارد البشرية، بداية بالحصول عليها مرورا إلى تنميتها و تحفيزها و كذا صيانتها، كإنطلاقة ضرورية لبداية تفعيلها وصولا إلى دورها، أي طرق الإستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح، و كيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تطرقنا في الفصل الثاني إلى تشخيص عام لواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، لإبراز الأشواط المقطوعة فيه، إبتداء من عهد الإنتقالية ، أين تطرقنا إلى المعاناة الإقتصادية الكبيرة التي شهدها القطاع الذي تميز بالتسيير الإشتراكي، و هذا طيلة سنوات السبعينات. كما شهدت الجزائر عدة إصلاحات لإعادة التوازنات الكلية للإقتصاد الوطني، في إطار إعادة الهيكلة الصناعية التي سمحت بإعادة الإعتبار للمؤسسات الخاصة و الإعتراف بالدور الذي تلعبه في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية،

فتغير بذلك هيكل الإقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام و بروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الإقتصادي، مفسرا بذلك نية الجزائر في الإتجاه نحو الإقتصاد الحر، حيث قامت بإصدار عدة قوانين تتماشى مع متطلبات هذه الإصلاحات، كان أهمها إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2001، و لذا قمنا بتسليط الضوء على وضعية القطاع الحالية، و التي عرفت عدة زيادات ساهمت في إنعاش الإقتصاد الوطني، إلا أنها تواجه جملة من التحديات و الصعوبات التي تعيق آدائها الجيد لعملها، الأمر الذي حتم على الجزائر السعي لإدخال إصلاحات و سياسات قصد تهيئة و تطوير هذه الأخيرة، و جعلها قادرة على مواجهة المنافسة، حيث كان ذلك بإحتضان عدة برامج تأهيلية، و إنتهاج عدة آليات و إتفاقيات و إستحداث عدة هيئات للنهوض بالقطاع، من أجل تمكين هذه المؤسسات من بلوغ الأهداف المنوطة بها.

أخيرا و في الفصل الثالث قمنا بعرض تشكيلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مختلف قطاعاتها و فروع نشاطها و كذا توزيعاتها الجغرافية، ثم قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، للتمكن من معرفة العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث قمنا بتحديد أهداف و فرضيات الدراسة، ثم حددنا حجم العينة التي وجهنا لها إستمارة ضمت مجموعة من الأسئلة تمت معالجة الإجابات عنها إحصائيا، للإجابة على إشكالية الدراسة، و كذا إختبار الفرضيات.

فخلصنا إلى أن تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يتأثر بعوامل تكمن في التدريب و التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص، و كذا تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات ، فضلا عن الخبرة المهنية السابقة لهذه الموارد.

إن إختبار فرضيات الدراسة من خلال بحثنا بين لنا ما يلي:

صحة الفرضية الأولى: " التدريب والتحفيز يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، و التي قمنا بإختبارها بإستخدام خمسة متغيرات، و لذا قمنا بإشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بتعظيم الإنتاج مما يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

🖎الفرضية الفرعية الثانية: عمل الموارد البشرية الفعالة يسمح بإبتكار طرق و أفكار جديدة في العمل، مما يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

🖎الفرضية الفرعية الثالثة: الحصول على تحفيزات معنوية و مادية يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

🖎الفرضية الفرعية الرابعة: التدريب و التكوين يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

🖎الفرضية الفرعية الخامسة: تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و بالتالي تبني التدريب و التحفيز يفتح المجال لمساهمة الموارد البشرية في التنمية عن طريق الإبداع و الإبتكار، و لذا يجب أن تقابلها المؤسسة بتحفيزات معنوية و مادية، تتناسب و مجهوداتها المبذولة، فضلا عن تدريبها و تكوينها، لأن كل من التدريب و التكوين يعتبران إستثمارا حقيقيا و مباشرا في يد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فإذا ما إستخدمتهما بصفة متخصصة و مدروسة و دعمتهما بالتطوير الشامل، تمكنت من تفعيل دور مواردها البشرية.

– صحة الفرضية الثانية: " المشاركة في إتخاذ القرار و المساهة في إستغلال الفرص تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و التي قمنا بإختبارها بإستخدام متغيرتين، و لذا قمنا بإشتقاق فرضيتان فرعيتان هما كالتالي:

🖎الفرضية الفرعية الأولى: مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

🖎الفرضية الفرعية الثانية: إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و بالتالي المشاركة في إتخاذ القرار يسمح للموارد البشرية بتعزيز قدراتها، عن طريق مناقشة الأفكار، لأن الإستشارة بين الموارد بصفة مستمرة تفتح المجال لها للتفكير أكثر، للمشاركة في الرأي و إعطاء الإقتراحات و الحلول، الأمر الذي يحسن من القدرات الفكرية و الولاء، و إستغلال كل الفرص المتاحة و جعلها ذات نجاعة للقدرة على التنافس، لأن تفعيل الدور الذي تقوم به الموارد البشرية يعد طاقة مستدامة في عملية النهوض بالإقتصاد.

– صحة الفرضية الثالثة: " تأدية المهام بالجودة المطلوبة و إستثمار الرصيد المعرفي و التنسيق في تحمل المسؤوليات تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، و التي قمنا بإختبارها بإستخدام ثلاثة متغيرات، و لذا قمنا بإشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- الفرضية الفرعية الثانية: إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- الفرضية الفرعية الثالثة: التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي يؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و بالتالي عمل الموارد البشرية مجتمعة في جو الفريق، يفتح لها المجال لتأدية العمل بكل جودة فائقة دون ترك مجال للخطأ، و بالتالي إستخدام إستراتيجيات التنسيق الجماعي بالمؤسسات، يسمح لها بالتدقيق لمعرفة و إدراك كل مورد لطاقاته و إمكانياته المحتملة لمساعدته على إستخدامها و تنميتها إضافة إلى إستثمار رصيدها المعرفي، للتمكن من تحديث أفكارها و ثقافتها و رؤيتها للإستفادة من مخرجاتها، ما يضمن تفعيل دورها.

– صحة الفرضية الرابعة: " مدة الخبرة المهنية تؤدي إلى تفعيل دور الموارد البشرية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ".

لأن الخبرات السابقة تفتح المجال للموارد البشرية للتعمق أكثر في خبايا العمل لإبراز مكنوناتها، و طموحاتها الشخصية.

و بناءا على ذلك يمكننا حصر العوامل المساهمة في تفعيل دور الموارد البشرية في النقاط التالية:

- ✓ خلق الفرص المناسبة للتنمية؛
- ✓ خلق بيئة عمل مؤثرة تمكن من الإبدع و الإبتكار؛
- ✓ تحقيق الشعور بالراحة المعنوية و المادية في العمل؛
- ✓ تفعيل العملية التدريبية و كذا إستمرارية التكوين؛
- ✓ دعم برامج الجودة بخطط من أجل التحسين المستمر؛
- ✓ إستغلال الفرص المتاحة لتحقيق المزايا التنافسية بكل إحترافية؛
- ✓ التحكم في كل المؤشرات التي تسمح ببلوغ هدف الجودة؛
- ✓ ضمان فعالية الإجراءات الخاصة بالتطوير؛
- ✓ خلق روح المبادرة و الدافعية للآداء المتميز؛
- ✓ التواصل مع كل الفاعلين بالمؤسسة لتفعيل عملية إتخاذ القرارات الإيجابية لصالح المؤسسة؛

فضلا عن مدة الخبرة المهنية التي تعتبر ورقة رابحة في يد الموارد البشرية التي تمتلكها، إذ تمكنها من رفع مستوى إستعداداتها المهنية و الفكرية لتتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة.

و من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى إستنتاج مفاده أن ما يقرب من عقدين من الزمن و بعد جملة الإصلاحات التي طبقتها الجزائر، سمحت بإخراج بدائل حرة من رحم الخوصصة، قادرة على حل مشكل البطالة و إستعاب الأيدي التي تم تسريحها من القطاع العام، مؤكدة على أهميتها الإقتصادية و الإجتماعية، التي تلتمس في بيئة سريعة التغير و بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، ألا و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تزداد أهميتها بتفعيل دور مواردها البشرية، ما يسمح لها بتهيئة أجيال واعية و قادرة على بذل الطاقات و تفجيرها من أجل التنمية الإقتصادية الشاملة، لكن تبقى هذه الأهمية تساعد على تحقيق أهداف معينة جزئيا، كخلق فرص عمل، و تلبية إحتياجات قطاعات أخرى...إلخ، لكنها لا تزال بعيدة عن تحقيق أهداف إستراتيجية للنقص الموجود في فضاء مواردها البشرية، كما إلتمسناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، إذ يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- نقص في إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛
- نقص في بعض المناهج المستخدمة كأساليب تطويرية للموارد؛
- نقص في تطبيق العدالة التنظيمية؛
- نقص في إستثمار و ترقية الكفاءات التي يتوقع لها النمو.

و بناءا على ما تقدم من الممكن تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها رفع فعالية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية، لتسهم بشكل أكبر في عملية التنمية الشاملة و المستدامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا تحقيق التوزيع الجيد للكفاءات بشكل يتوافق مع متطلبات التنمية كما يلي:

- ✓ ضرورة خلق فرص عمل جديدة للطاقات المتوقعة أن تدخل سوق العمل في المستقبل القريب و محاربة التشغيل حسب الإحتياجات؛
- ✓ العمل على توسيع القدرة الإستعابية للموارد البشرية الفعالة لإحتضانها و الإستفادة من مكنوناتها؛
- ✓ تحديد حاجات التدريب و فرص التطوير للموارد المتميزين أصحاب الآداء العالي بشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مع تطبيق إستراتيجية واعية بكيفية تسيير و إحتواء الموارد البشرية الأخرى؛
- ✓ إنشاء بنك معلومات يوفر كل المعلومات عن مصادر التمويل و الأسواق؛
- ✓ تنشيط و تفعيل الدور الإعلامي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

✓ زيادة المخصصات المالية في الميزانيات العامة لتمويل البرامج الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

✓ منح فرصة خلق إدارة عربية قادرة على مواكبة التغيرات، و أهمية إدارتها من طرف مدير عربي قادر على المنافسة في ظل هذا العالم المتغير، و ذلك في إطار الحفاظ على العقول الذكية.

و في الختام فإن البحث قابل للتعمق و التفصيل أكثر في جوانبه، و كآفاق للبحث أقترح العناوين الآتية كبحوث مستقبلية:

- أثر العدالة التنظيمية في تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دور نماذج الجدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دور الموارد البشرية الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تمت ولله الحمد

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

•المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- R.N.Misra ترجمة حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

2- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.

3- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004.

4- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت.

5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

6- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

7- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.

8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999- 2000.

9- ربايعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

10- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003.

11- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

12- شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

13- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.

14- صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

15- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

16- عبد الهادي درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17- عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
18- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة:بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
19- فريد النجار، وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
20- فوزي حبيش، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1991
21- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
22- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.
23- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية- عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
24- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية- النظرية و التطبيق، دار الرضا للنشر و التوزيع، سوريا، 2006.
25- مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
27- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1996
28- موسى يوسف خميس، دراسات في التخطيط و التنمية، دار حنين، الطبعة الأولى، عمان، 1995.
29- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2009.
30- الهادي خالدي، المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 1996.
31- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

32- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.
33- يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

الرسائل:

1- حداد بخته، ديناميكية إنشاء المؤسسات في الجزائر و بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجال الإقتصادي الجزائري- دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008- 2009.
2- دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي- حالة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2009/2008.
3- سهام عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات (نادي المقاولين و الصناعيين لمتيجة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012- 2013.
4- علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الإستراتيجية الإئتمانية و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

الملتقيات:

1- فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كإختيار إستراتيجي للتنمية الإقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
2- بعلي حمزة، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
3- قوريش نصيرة، آليات و إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

4- عروب رتيبة، ربحي كريمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
5- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس 2004.
6- محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس 2004.
7- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
8- منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية: نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9- 10 مارس، 2004.
9- علي قرين، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 03-04 ماي، 2005.
10- مغاري عبد الرحمن، بوكساني رشيد، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير الشغل – دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
11- جوادي نور الدين، عقبة عبد اللاوي، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساهمتها في النمو الإقتصادي وخفض معدلات البطالة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000- 2010 يومي 18 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
12- مداح لخضر، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر

13-مداس حبيبة، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مكانتها الإقتصادية مع إشارة لولاية الوادي، الملتقى الوطني الأول حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، يومي 5 و 6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر.

14-ساري أحلام، بوعلاق نوال، أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

15-فرقش نوال، طيب الزغيمي صورية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتفعيل التنمية الإقتصادية والإجتماعية، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

16-بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

17-الأخضر بن عمر، باللموشي علي، معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 5 و6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر.

18- عديسة شهرة، دراسة تقييمية لوضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و برامج تمويلها في الفترة 2000- 2010، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

19-بابا عبد القادر، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

20-بن قطاف أحمد، فيشوش حمزة، المنظومة القانونية و المؤسسية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

21- بن شنهوا فريدة، تقييم تمويل المؤسسات المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

22- بركات ربيعة، دوباخ سعيدة، مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية- حالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

23- لجلط إبراهيم، نوري منير، دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

24- بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة على المنافسة في ظل إقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

25- زايدي عبد السلام، مقران يزيد، قراءة في تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – دراسة إحصائية للفترة (2001-2008)، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

26- بشراير عمران، تهتان مراد، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توزيعها القطاعي في الجزائر خلال الفترة 2000 – 2010، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010- 2011 يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

27- سليمان ناصر، عواطف محسن، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كبديل تنموي للإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات- المعوقات و الحلول، الملتقى الدولي الأول حول تقييم إستراتيجيات و سياسات الجزائر الإقتصادية لإستقطاب الإستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة للجزائر يومي 28 و29 أكتوبر 2014، جامعة المسيلة، الجزائر.

القوانين و المراسيم:

1- المادة 27 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2- المرسوم الرئاسي رقم 04- 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004 المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض الإستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، 2004/04/28.

3- المرسوم التنفيذي رقم 05- 165 المؤرخ في 3 ماي 2005 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، 5/4/ 2005.

4- المرسوم التنفيذي رقم 06- 240 المؤرخ في 04 جويلية 2006 المتضمن كيفية سير الصندوق الوطني لتأهيل م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، 2006/07/09.

5- المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الإستشاري لترقية م ص م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2003.

6- المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المتضمن تحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل م ص م و مهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2003.

7- القانون رقم 99- 11 المؤرخ في 23 ديسمبر 1999 المتضمن لقانون المالية لسنة 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 92، 12/25/ 1999.

8- المادة رقم 5 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 2001/12/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

9- المادة رقم 6 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12/12/ 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

10-المادة رقم 7 من القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12 /2001/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

11- المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 13/ 2002/12.

12- القانون رقم 01 – 18 المؤرخ في 12 ديسمبر المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المجلات:

1- بريش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية – حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007.

2- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مطبعة جامعة دمشق، العدد الأول (المجلد 24)، 2008.

3- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

4- دريس يحي، آليات وسبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإندماج في الإقتصاد العالمي (حالة الجزائر)، مجلة بحوث إقتصادية عربية، إصدار الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية و مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 55- 56، السنة 8، 2011.

5- صالحي صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004.

6- صالحي عبد القادر، منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين متطلبات التطوير و معوقات التمويل، مجلة الإقتصاد المعاصر، إصدار معهد العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 2، عين الدفلى، الجزائر، أكتوبر 2007.

7- فتات فوزي، عمراني عبد النور قمار، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد الأول، منشورات مكتبة الرشاد للطباعة النشر و التوزيع، سيدي بلعباس، الجزائر، أفريل 2006.

8- ناصر مراد، الإستثمار في الرأس مال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات إقتصادية، العدد العاشر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.

- **المراجع باللغة الفرنسية:**

Les ouvrages :

1- Estelle Marcier et G . Ldine Schmidt , Gestion de ressources d'humaines(gestion appliquée), person éducation, France, 2004.

2- Jacqueline Barraud, La fonction des Ressources Humaines, 2 édition, paris 2004.

3- Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 2002.

4- Jean Marie Peritti, Gestion du ressources humaines,vuibert,2eme edition, paris, 1998.

5- Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques, éditions Armande colin, paris, 2002.

6- Serge Panczuk, Ressources humaines pour la premier fois- le savoir faire des DRH expliqué, editions d'organisation, groupe eyrolles, cedex5, paris, 2006.

les rapports :

1- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement:n°12.
2- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement n°18, anneé 2010.
3- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement n° 20, mars 2012.
4- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement n° 21, octobre 2012.
5- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement n°22,avril 2013.
6- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie de pme et de la promotion de l'investissement n° 23, septembre 2013 .
7- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines ,donnée de l'année 2013 ,édition avril 2014,n°24.
8- bulletin d'information statistique de la P M E, ministère de l'industrie et des mines ,donnée de l'année 2014 ,édition avril 2015,n°26.

Les sites internet :

1- Issalamonline .com .
2- www. ansj-org.dz .
3- www.ads.dz.
4- www.andi.dz .
5- www.angem.dz.
6- www.cnac.dz .

الملاحق

ملحق رقم 01

جامعة الجزائر3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

التاريخ: ☐☐☐☐☐☐☐☐

رقم الاستمارة: ☐☐☐☐

عنوان البحث

تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

"دراسة ميدانية"

إن هذا الاستبيان الذي بين يديك، حرر بهدف إنجاز أطروحة دكتوراه في تخصص سبر الآراء، يهدف إلى القيام بدراسة على عينة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الجزائر العاصمة.

لذا نرجو تعاونكم والإجابة على الأسئلة المطروحة لإنجاح الدراسة، كما أحيطكم علما أن أجوبتكم سوف تبقى طي الكتمان وستحاط بسرية تامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

المحور الأول: الإستقطاب و التدريب

101– ما رأيك في تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

....

....

....

....

....

....

102– هل إستلمت هذه الوظيفة عن طريق:

1 – إستقطاب داخلي ☐   2– إستقطاب خارجي ☐

103– إلى أي درجة كانت هذه العوامل دافعا لقبولك بهذه الوظيفة ؟(ضع علامة X في الخانة المناسبة بالنسبة لكل عامل) :

	الدرجة / العوامل	قوية	متوسطة	ضعيفة	
1	الرغبة في تحقيق لرضا العملاء				
2	الحصول على تحفيزات مادية و معنوية				
3	تجسيد طموح شخصي				

104– تقوم المؤسسة بتقييم آدائك من أجل:

1– تحديد إحتياجاتك التدريبية و/ أو التكوينية ☐

2– تحديد نقاط القوة و الضعف لديك ☐

105 – هل تقوم المؤسسة بتجديد معلوماتك عن طريق:

1– إستعمال الإنترنيت ☐

2– التدريب و التكوين ☐

3– أخرى أذكرها:..

1

106- ما مدى موافقتك على العبارات الآتية و الخاصة بالتدريب داخل المؤسسة (ضع علامة X في الخانة المناسبة بالنسبة لكل عبارة) :

	العبارات / المقياس	موافق بشدة	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعرف	
1	تسهيل التطور للطاقات التي يتوقع لها النمو						
2	إثراء المعلومات و فعالية الإتصال و الإستشارة بين الزملاء						
3	تحصيل إحتياجات النمو و التطوير الوظيفي						

107- ما مدى موافقتك على العبارات الآتية و الخاصة بالتكوين داخل المؤسسة ؟ (ضع علامة X في الخانة المناسبة بالنسبة لكل عبارة) :

العبارات / المقياس	موافق بشدة	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعرف	
رفع المهارات و القدرات المعرفية بكفاءة عالية						
رفع الروح المعنوية نتيجة التمكن من إتقان العمل أكثر						
رفع المستوى الإحترافي في التعامل مع الأزمات						

108- هل تحصلت على إستفادات من قبل المؤسسة على أساس :

1- الأقدمية ☐ 2- الكفاءة (إختبار) ☐ 3- الأقدمية و الكفاءة معا ☐

المحور الثاني: <u>تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الموارد البشرية</u>

201- حسب رأيك، إلى أي درجة ساهمت هذه العبارات في تنمية في مؤسستك؟ (ضع علامة X في الخانة المناسبة بالنسبة لكل عبارة) :

	العبارات / الدرجة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا أعرف	
1	تطبيق نظم و عمليات تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية					
2	تبني إستراتيجيات تؤدي إلى التفوق و تمنع الخطأ					
3	إحداث تغيرات جذرية في أسلوب العمل					
4	تسجيل الشكاوي و التظلمات و الإهتمام بها لحلها					

202- كيف يمكنك المساهمة في تحقيق الجودة في المؤسسة؟:

1- إنجاز نتائج غير مسبوقة للتفوق على المنافسين ☐

2- إستغلال نتائج البحوث الحديثة التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد ☐

3- أخرى أذكرها:..

203- هل تقوم بأعمال أخرى غير الموكلة إليك بالنسبة لوظيفتك داخل المؤسسة؟

1 - نعم ☐ 2- لا ☐

إذا كانت الإجابة لا إنتقل إلى السؤال 205

إذا كانت الإجابة نعم ، واصل الإجابة

204- تقوم بأعمال إضافية عن طريق:

1- مناقشة الزملاء في العمل في عرض و تحليل المشاكل و إتخاذ القرارات ☐

2- إعطاء أفكار و إقتراحات جديدة للمؤسسة ☐

3- أخرى أذكرها:..

205- هل تواجه المؤسسة منافسة خارجية:

1- كبيرة (شرسة) ☐ 2- متوسطة ☐ 3- ضعيفة ☐

206- كيف يمكنك المساهمة في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

1- إبتكار خدمات و منتجات مميزة و فريدة ☐

2- إستغلال الفرص المتاحة لإستبعاد كل التهديدات الخارجية ☐

3- أخرى أذكرها:..

207- ما درجة ما وفرته لك المؤسسة لتحقيق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟:

	العبارات / الدرجة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1	تترك لك الحرية في تحديد متطلبات العمل				
2	الإستخدام الأقصى للوسائل التقنية				
3	إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال				

208- كيف يمكنك التميز في أداء عملك؟:

1- إنشاء قيمة مضافة على المدى القريب و البعيد ☐

2- تأدية المهام بالجودة المطلوبة و بدون أخطاء ☐

3- أخرى أذكرها:..

209- ما مدى موافقتك على العبارات التالية الخاصة بما وفرته لك المؤسسة لتأدية عملك ؟:

	المقياس / العبارات	موافق بشدة	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة	لا أعرف	
1	تعزيز قدراتك على المقاومة						
3	إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد بإستمرار						

210- تهدف المؤسسة من خلال منحك فرصة لتنمية مؤسستك من أجل تحقيق درجات متفاوتة في:

1- خلق روح المبادرة و الدافعية للأداء ☐

2- التنسيق في تحمل المسؤوليات بشكل جماعي ☐

3- أخرى:..

ثالثا: معلومات شخصية

ضع علامة X في الخانة المناسبة للأسئلة التالية:

301- الجنس:

1- ذكر ☐ 2- أنثى ☐

302- السن:

1- أقل من 30 سنة ☐

2- من 30 إلى 39 سنة ☐

3- من 40 إلى 49 سنة ☐

4- أكثر من 50 سنة ☐

303- مجال عملك:

1- مؤسسة منتجة للسلع الإستهلاكية ☐

2- مؤسسة منتجة للسلع الوسيطية ☐

3- مؤسسة منتجة لسلع التجهيز ☐

304- المؤهل العلمي:

1- تكوين مهني ☐

2- أقل من ثانوي ☐

3- ثانوي ☐

4- ليسانس ☐

5- دراسات عليا ☐

305- مدة الخبرة المهنية:

1- أقل من 5 سنوات ☐

2- من 5 إلى 9 سنوات ☐

3- من 10 إلى 15 سنة ☐

4- أكثر من 15 سنة ☐

306- الدخل الشهري:

1- أقل من 30.000 دج ☐

2- من 30.000 دج إلى 49.000 دج ☐

3- من 50.000 دج إلى 69.000 دج ☐

4- أكثر من 70.000 دج ☐

شكرا على تعاونكم

UNIVERSITE D'ALGER 3

Faculté des Sciences Economiques et des sciences commerciales, et Sciences de Gestion

Date ☐☐☐☐☐☐☐☐

N° du questionnaire ☐☐☐

Thème de la thèse

L'activation du rôle des ressources humaines dans le développement des petites et moyennes entreprises
« Etude de cas au niveau de la wilaya d'Alger »'

Le questionnaire en main est dans le cadre d'une thèse de doctora spécialité Sondage, il vise à réaliser une étude sur un échantillon de ressources humaines pour les petites et moyennes entreprises au niveau de la wilaya d'Alger.

Afin de nous permettre de récolter un maximum d'informations relatives à ce sujet, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous vous informons que vos réponses sont secrètes et ne seront utilisées que dans le cadre de notre étude.

Merci pour votre collaboration

I. ***Polarisation et formation :***

101- Que pensez-vous d'activer le rôle des ressources humaines dans les PME?
....
....
....
....
....

102 - Avez-vous reçu cette fonction par :

1- polarisation interne ☐ 2- polarisation externe ☐

103- Dans quelle mesure ces facteurs ont motivé à accepter cet fonction (mettre un X dans la case appropriée pour chaque facteur)?:

	Degrés / ***Facteurs***	***Fort***	***Moyen***	***Faible***	
1	Le désir de parvenir à la satisfaction du client				
2	Obtenez des incitations morales et matérielles				
3	Réalisation d'ambition personnelle				

104–L' entreprise vise à évaluer votre performance pour :
1- Déterminer vos besoins de la formative et / ou formatif ☐
2- Identifier vos forces et faiblesses ☐

105-Est-ce que l' entreprise renouveler vos informations par:

1- L'internet ☐
2- Formation et configuration ☐
3- Autre:...... ....

106- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les termes suivants concernant la formation d'entreprise (Mettre un X dans la case appropriée pour chaque phrase):

	Phrases / Degrés	Convaincu	Peu convaincu	Pas convaincu	Non convaincu du tout	Je ne sais pas	
1	Faciliter le développement du potentiel qui devrait croître						
2	Enrichir la communication et la consultation des informations entre collègues						
3	La collection des besoins de croissance et de développement de carrière						

107- Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les termes suivants concernant la configuration dans l'entreprise (Mettre un X dans la case appropriée pour chaque phrase):

	Phrases / Degrés	Convaincu	Peu convaincu	Pas convaincu	Non convaincu du tout	Je ne sais pas	
1	Mise à niveau des compétences et des capacités cognitives avec une grande efficacité						
2	Le moral en raison d'être en mesure de maîtriser le travail plus						
3	Elever le niveau professionnel dans le traitement des crises						

108- Vous avez des avantages par l'entreprise sur la base de :

1- ancienneté ☐
2- L'efficacité (Test) ☐
3- Ancienneté et compétence ensemble ☐

II. Développer les petites et moyennes entreprises à travers les ressources humaines:

201- À votre avis, dans quelle mesure ces phrases ont contribué au développement de votre entreprise? (Mettre un X dans la case appropriée pour chaque phrase):

	Propositions / Degrés	Fort	Moyen	Faible	je ne sais pas	
1	Application des systèmes et les processus conduisant à la réalisation de la justice organisationnelle					
2	Adopter des stratégies qui mèneront à l'excellence et à prévenir l'erreur					
3	Des changements radicaux dans la méthode de travail					
4	L'enregistrement des plaintes et des griefs, et l'intérêt pour les résoudre .					

202- Comment pouvez-vous contribuer à la réalisation de la qualité dans votre entreprise ?:

1. Réalisation des résultats complets d'une supériorité par rapport aux concurrents ☐
2. Exploiter les résultats des recherches récentes atteint par les centres et instituts de formation ☐
3. Autre :……………………………………………………………………

203- Est-ce que vous travailler d'autres travaux au sein de l' entreprise ?:
1- oui ☐ 2- non ☐

Si la réponse non, passez à la question 205
Si la réponse est oui, vous passez a la question suivante

204- Le travail supplémentaire et:

1. Discuter aux collègues pour voir et analyser les problèmes et prendre des décisions ☐
2. Donner de nouvelles suggestions et idées de l'entreprise ☐
3. Autre :……………………………………………………………………

205- Est-ce que l'entreprise est confrontée à la concurrence étrangère:
1- fort (féroce) ☐ 2- moyen ☐ 3- Faible ☐

206- Comment pouvez-vous contribuer contribuer au développement des petites et moyennes entreprises?:

1. Innovation des services et des produits distinctifs et uniques ☐
2. Exploiter les possibilités d'exclusion de toutes les menaces externes ☐
3. Autre :..

207- Quel degré l'entreprise vous a-t-il fourni pour réaliser le développement des petites et moyennes entreprises?:

	Facteurs / *Degrés*	*Fort*	*Moyen*	*Faible*	
1	Vous laissant libre de déterminer les besoins d'affaires				
2	L'utilisation maximale des Moyens techniques				
3	L'utilisation des technologies de l'information et de la communication				

208- Comment pouvez-vous distinguer la performance de votre entreprise?:

1. Créer de la valeur ajoutée à court et à long terme ☐
2. Effectuer les tâches de qualité sans erreurs ☐
3. Autre :...

209- Dans quelle mesure vous êtes d'accord sur les facteurs suivants fournis par l'entreprise pour effectuer votre travail?:

	Facteurs / *Degrés*	*Convaincu*	*Peu convaincu*	*Pas convaincu*	*Non convaincu du tout*	*Je ne sais pas*	
1	Améliorez votre capacité à résister						
2	l'investissement des connaissances cumulé et renouvelé						

210- L'entreprise vise en vous donner une chance de développer votre organisation pour atteindre des degrés divers dans:

1. Créer un esprit d'initiative et la motivation de la performance ☐
2. Coordination et assumer des responsabilités collectivement ☐
3. Autre :...

III. *Informations personnelles :*

Mettez un (X) dans la case appropriée pour les questions suivantes:

301- Sexe :

1- Masculin ☐ 2- Féminin ☐

302- Age :

1- Moins de 30 ans ☐
2- De 30 à 39 ans ☐
3- De 40 à 49 ans ☐
4- Plus de 50 ans ☐

303- Secteur du travail :

1- Entreprise productive pour les biens de consommation ☐
2- Entreprise productive pour les biens intermédiaires ☐
3- Entreprise pour les biens d'équipement productifs ☐

304- Qualification :

1- formation professionnelle ☐
2- Moins d'un lycien ☐
3- Lycien ☐
4- Licence ☐
5- Etudes supérieures ☐

305- La période d'expérience professionnelle :

1. Moins de 5 ans ☐
2. De 5 à 9 ans ☐
3. De 10 à 15 ans ☐
4. Plus de 15 ans ☐

306- Revenu mensuel :

1- Moins de 30.000 DA ☐
2- De 30.000 DA à 49 000.DA ☐
3- De 5 0.000 DA à 69000. DA ☐
4- Plus de 70.000 DA ☐

Merci pour votre collaboration

ملحق رقم 02

الترميز

	Name	Type	Width	Decimals	Label
1	lrcdpme	Numeric	8	0	pensée n°1
2	tecmp	Numeric	8	0	pensée n°2
3	tecimnit	Numeric	8	0	pensée n°3
4	olt	Numeric	8	0	obtenez le travail
5	dpsc	Numeric	8	0	facteur 1
6	odimem	Numeric	8	0	facteur 2
7	rap	Numeric	8	0	facteur 3
8	debefofo	Numeric	8	0	cause d'évaluation n °1
9	idfofa	Numeric	8	0	cause d'évaluation n°2
10	inter	Numeric	8	0	méthode de renouvelation n°1
11	forcom	Numeric	8	0	méthode de renouvelation n°2
12	fdpdc	Numeric	8	0	point de d'accord n°1
13	ecciec	Numeric	8	0	point de d'accord n°2
14	cbcdc	Numeric	8	0	point de d'accord n°3
15	mccge	Numeric	8	0	degré de d'accord n °1
16	mremmtp	Numeric	8	0	degré de d'accord n°2
17	enptc	Numeric	8	0	degré de d'accord n °3
18	badava	Numeric	8	0	base des avantages
19	aspmepe	Numeric	8	0	proposition n°1
20	asmepe	Numeric	8	0	proposition n°2
21	dcrmt	Numeric	8	0	proposition n°3
22	ipg	Numeric	8	0	proposition n°4
23	rrcspc	Numeric	8	0	réalisation n°1
24	errcif	Numeric	8	0	réalisation n°2
25	trsup	Numeric	8	0	travail supplémentaire
26	dcvappd	Numeric	8	0	travail supplémentaire n°1
27	dnsie	Numeric	8	0	travail supplémentaire n°2
28	coet	Numeric	8	0	concurrence étrangère
29	idspdu	Numeric	8	0	réalisation d'avantages n°1
30	epdtm	Numeric	8	0	réalisation d'avantages n°2
31	vlldba	Numeric	8	0	donnée 1
32	ummt	Numeric	8	0	donnée 2
33	utic	Numeric	8	0	donnée 3
34	cvaclt	Numeric	8	0	performance n°1
35	etqse	Numeric	8	0	performance n°2
36	avcr	Numeric	8	0	facteur n°1
37	idccr	Numeric	8	0	facteur n°2
38	ceimp	Numeric	8	0	degrés n°1
39	carc	Numeric	8	0	degrés n°2
40	sex	Numeric	8	0	sex
41	age	Numeric	8	0	age
42	sedutr	Numeric	8	0	secteur de travail
43	quali	Numeric	8	0	qualification
44	pedex	Numeric	8	0	périod d'expérience professionnelle
45	remen	Numeric	8	0	revenu mensuel

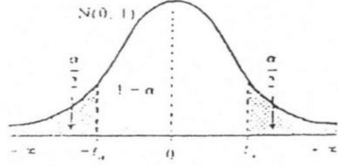
	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
2	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
3	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
4	{1, polarisation interne}...	9	8	Right	Nominal
5	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
6	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
7	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
8	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
9	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
10	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
11	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
12	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
13	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
14	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
15	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
16	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
17	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
18	{1, ancienneté}...	9	8	Right	Nominal
19	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
20	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
21	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
22	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
23	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
24	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
25	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
26	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
27	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
28	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
29	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
30	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
31	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
32	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
33	{1, fort}...	9	8	Right	Ordinal
34	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
35	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
36	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
37	{1, convaincu}...	9	8	Right	Scale
38	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
39	{1, oui}...	9	8	Right	Nominal
40	{0, féminin}...	9	8	Right	Nominal
41	{1, moin de 30}...	9	8	Right	Ordinal
42	{1, entreprise productive les biens de consommation}...	9	8	Right	Nominal
43	{1, formation professionnelle}...	9	8	Right	Ordinal
44	{1, moins de 5 ans}...	9	8	Right	Ordinal
45	{1, moins de 30000 da}...	9	8	Right	Ordinal

جدول التوزيع الطبيعي

Table de la loi normale centrée réduite ou table de l'écart réduit

La table donne la probabilité α pour que l'écart réduit t égale ou dépasse, en valeur absolue, une valeur donnée t_α, c'est-à-dire la probabilité extérieure à l'intervalle $(-t_\alpha, +t_\alpha)$.

$$\alpha = P[t \notin (-t_\alpha, +t_\alpha)].$$
$$1-\alpha = P[-t_\alpha < t < +t_\alpha].$$



$$\alpha = 2[1 - \Pi(t_\alpha)]$$

α	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.00	∞	2.576	2.326	2.170	2.064	1.960	1.881	1.812	1.751	1.695
0.10	1.645	1.598	1.555	1.514	1.476	1.440	1.405	1.372	1.341	1.311
0.20	1.282	1.254	1.227	1.200	1.175	1.150	1.126	1.103	1.080	1.058
0.30	1.036	1.015	0.994	0.974	0.954	0.935	0.915	0.896	0.878	0.860
0.40	0.842	0.824	0.806	0.789	0.772	0.755	0.739	0.722	0.706	0.690
0.50	0.674	0.659	0.643	0.628	0.613	0.598	0.583	0.568	0.553	0.539
0.60	0.524	0.510	0.496	0.482	0.468	0.454	0.440	0.426	0.412	0.399
0.70	0.385	0.372	0.358	0.345	0.332	0.319	0.305	0.292	0.279	0.266
0.80	0.253	0.240	0.228	0.215	0.202	0.189	0.176	0.164	0.151	0.138
0.90	0.126	0.113	0.100	0.088	0.075	0.063	0.050	0.038	0.025	0.013

La probabilité α s'obtient par addition des nombres inscrits en marge.
Exemple : Pour $t_\alpha = 1{,}96$ la probabilité est $\alpha = 0.00 + 0.05 = 0.05$.

Table pour les petites valeurs de α

α	0.001	0.0001	0.00001	0.000001	0.0000001	0.00000001	0.000000001
t_α	3.29053	3.89059	4.41717	4.89164	5.32672	5.73073	6.10941

Source : Schlachter D., *De l'analyse à la prévision*, Axes, Etudes Vivantes, 1980.

جدول توزيع χ^2

DEGREES OF FREEDOM	$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$
1	2.70554	3.84146	5.02389	6.63490	7.87944
2	4.60517	5.99147	7.37776	9.21034	10.5966
3	6.25139	7.81473	9.34840	11.3449	12.8381
4	7.77944	9.48773	11.1433	13.2767	14.8602
5	9.23635	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	13.3616	15.5073	17.5346	20.0902	21.9550
9	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5893
10	15.9871	18.3070	20.4831	23.2093	25.1882
11	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7569
12	18.5494	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	19.8119	22.3621	24.7356	27.6883	29.8194
14	21.0642	23.6848	26.1190	29.1413	31.3193
15	22.3072	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1564
19	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5822
20	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	29.6151	32.6705	35.4789	38.9321	41.4010
22	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7956
23	32.0069	35.1725	38.0757	41.6384	44.1813
24	33.1963	36.4151	39.3641	42.9798	45.5585
25	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9278
26	35.5631	38.8852	41.9232	45.6417	48.2899
27	36.7412	40.1133	43.1944	46.9630	49.6449
28	37.9159	41.3372	44.4607	48.2782	50.9933
29	39.0875	42.5569	45.7222	49.5879	52.3356
30	40.2560	43.7729	46.9792	50.8922	53.6720
40	51.8050	55.7585	59.3417	63.6907	66.7659
50	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900
60	74.3970	79.0819	83.2976	88.3794	91.9517
70	85.5271	90.5312	95.0231	100.425	104.215
80	96.5782	101.879	106.629	112.329	116.321
90	107.565	113.145	118.136	[illegible]	128.299
100	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169

جدول كرونباخ ألفا

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LRCDPME	75.5962	85.5343	.4207	.7055
TECMP	75.3756	87.5847	.2536	.7131
TECIMNIT	75.3052	88.6753	.1742	.7167
OLT	75.6338	93.7143	-.2754	.7303
DPSC	75.5540	91.3143	-.0188	.7239
ODIMEM	75.1315	86.9166	.2636	.7122
RAP	75.3146	89.0846	.1202	.7194
DEBEFOFO	75.4225	92.0565	-.0902	.7254
IDFOFA	75.7653	91.9163	-.0837	.7238
INTER	75.4836	88.7981	.1642	.7172
FORCOM	75.2911	89.5469	.1116	.7194
FDPDC	74.4836	83.1660	.2545	.7137
ECCIEC	74.2066	79.9288	.3662	.7035
CBCDC	74.2066	79.9288	.3662	.7035
MCCGE	75.1784	83.7322	.3792	.7043
MREMMTP	75.1033	87.6119	.1689	.7175
ENPTC	75.1784	83.7322	.3792	.7043
BADAVA	74.8685	85.9543	.3710	.7074
ASPMEPE	75.1972	84.9043	.3287	.7078
ASMEPE	74.9437	85.6100	.2701	.7113
DCRMT	74.9296	85.2828	.3228	.7084
IPG	74.6620	85.8569	.2838	.7106
RRCSPC	75.6244	90.2073	.1132	.7189
ERRCIF	75.6854	90.6223	.0736	.7200
TRSUP	75.9531	91.4412	.0000	.7206
DCVAPPD	75.6385	93.1281	-.2119	.7284
DNSIE	75.7089	91.1979	.0070	.7218
COET	75.2770	90.5597	.0427	.7219
IDSPDU	75.5587	90.2383	.1035	.7192
EPDTM	75.5587	90.2383	.1035	.7192
VLLDBA	75.4507	89.9752	.0903	.7201
UMMT	75.3662	90.2238	.0536	.7221
UTIC	75.1502	89.2698	.1164	.7195
CVACLT	75.5540	88.9181	.2465	.7147
ETQSE	75.2113	91.2712	-.0027	.7222
AVCR	75.5258	85.4203	.4001	.7058
IDCCR	75.0892	82.1948	.3606	.7043
CEIMP	75.5117	93.0246	-.1907	.7284
CARC	75.5305	90.6370	.0593	.7206
SEX	76.2817	90.0240	.1338	.7183
AGE	74.5775	86.6508	.4241	.7076
SEDUTR	75.1643	87.5153	.1974	.7157
QUALI	74.4648	84.4103	.3397	.7069
PEDEX	74.4836	84.9490	.3334	.7076
REMEN	74.7371	86.0532	.3489	.7082

Reliability Coefficients

N of Cases = 213.0   N of Items = 45

Alpha = .7202

Coefficients جدول

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
8	(Constant)	-1.236	.203		-6.081	.000		
	pensée n°2	.462	.045	.477	10.209	.000	.637	1.571
	pensée n°3	.320	.046	.325	6.954	.000	.634	1.576
	facteur 2	.104	.034	.122	3.078	.002	.889	1.124
	méthode de renouvelation n°2	.153	.040	.151	3.852	.000	.897	1.114
	point de d'accord n°3	-3.025E-02	.018	-.066	-1.709	.089	.936	1.069
	travail supplémentaire n°1	.225	.057	.155	3.912	.000	.880	1.137
	réalisation d'avantages n°2	-.186	.052	-.136	-3.556	.000	.947	1.056
	performance n°2	.118	.058	.078	2.043	.042	.941	1.063
	facteur n°2	.138	.022	.238	6.240	.000	.954	1.048
	degrés n°2	.156	.053	.115	2.928	.004	.901	1.109
	périod d'expérience professionnelle	9.509E-02	.029	.131	3.331	.001	.894	1.118

جدول المتغيرات المحذوفة من النموذج الكلي

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	périod d'expérience professionnelle, facteur n°2, degrés n°2, pensée n°2, point de d'accord n°3, méthode de renouvelation n°1, performance n°2, facteur 2, facteur 1, réalisation d'avantages n°2, travail supplémentaire n°1, méthode de renouvelation n°2, proposition n°1, performance n°1, degrés n°1, pensée n°3, qualification, degré de d'accord n °3	.	Enter
2	.	qualification	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
3	.	degrés n°1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
4	.	facteur 1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
5	.	degré de d'accord n °3	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
6	.	performance n°1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
7	.	méthode de renouvelation n°1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).
8	.	proposition n°1	Backward (criterion: Probability of F-to-remove >= .100).

جدول المتغيرات المحذوفة من كل نموذج

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	.	.	.	.	.000	.	.000
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
2	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	.	.	.	.	.000	.	.000
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.020	.150	.881	.010	8.330E-02	12.005	2.723E-02
3	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	.	.	.	.	.000	.	.000
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.019	.143	.886	.010	8.348E-02	11.979	2.731E-02
	degrés n°1	-.007	-.151	.880	-.010	.736	1.359	2.723E-02
4	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	.	.	.	.	.000	.	.000
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.018	.139	.890	.009	8.350E-02	11.976	2.758E-02
	degrés n°1	-.007	-.158	.875	-.011	.736	1.359	2.750E-02
	facteur 1	.011	.280	.780	.019	.856	1.168	2.731E-02
5	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	-.070	-.308	.758	-.021	2.758E-02	36.258	2.758E-02
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.018	.139	.890	.009	8.350E-02	11.976	8.298E-02
	degrés n°1	-.008	-.174	.862	-.012	.738	1.355	.589
	facteur 1	.010	.249	.803	.017	.865	1.156	.583
	degré de d'accord n °3	-.070	-.308	.758	-.021	2.758E-02	36.258	2.758E-02
6	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	-.073	-.325	.745	-.022	2.765E-02	36.166	2.765E-02
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.014	.110	.913	.007	8.416E-02	11.882	8.410E-02
	degrés n°1	-.006	-.133	.894	-.009	.749	1.334	.628
	facteur 1	.008	.194	.847	.013	.888	1.127	.628
	degré de d'accord n °3	-.073	-.325	.745	-.022	2.765E-02	36.166	2.765E-02
	performance n°1	.014	.328	.743	.022	.798	1.253	.593
7	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	-.062	-.278	.781	-.019	2.794E-02	35.789	2.794E-02
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.018	.138	.891	.009	8.448E-02	11.836	8.448E-02
	degrés n°1	-.007	-.168	.867	-.011	.754	1.326	.630
	facteur 1	.009	.239	.812	.016	.897	1.115	.629
	degré de d'accord n °3	-.062	-.278	.781	-.019	2.794E-02	35.789	2.794E-02
	performance n°1	.015	.363	.717	.024	.803	1.246	.595
	méthode de renouvelation n°1	-.019	-.451	.653	-.030	.793	1.261	.633
8	point de d'accord n°2	.	.	.	.	.000	.	.000
	degré de d'accord n °1	-.047	-.210	.833	-.014	2.837E-02	35.245	2.837E-02
	réalisation d'avantages n°1	.	.	.	.	.000	.	.000
	qualification	.014	.112	.911	.008	8.468E-02	11.810	8.468E-02
	degrés n°1	-.008	-.194	.846	-.013	.756	1.323	.631
	facteur 1	.010	.242	.809	.016	.897	1.115	.629
	degré de d'accord n °3	-.047	-.210	.833	-.014	2.837E-02	35.245	2.837E-02
	performance n°1	.016	.385	.701	.026	.804	1.244	.595
	méthode de renouvelation n°1	-.021	-.508	.612	-.034	.803	1.246	.633
	proposition n°1	.022	.535	.593	.036	.834	1.199	.634